HZ BOOKS
华章教育
CENGAGE Learning

THEORY OF STRATEGIC MANAGEMENT WITH CASES

10th Edition

战略管理

概念与案例

（原书第10版）

[美] 查尔斯 W. L. 希尔（Charles W. L. Hill）
加雷思 R. 琼斯（Gareth R. Jones） 著

薛有志 李国栋 等译



机械工业出版社
China Machine Press

THEORY OF STRATEGIC MANAGEMENT WITH CASES

10th Edition

战略管理

概念与案例

（原书第10版）

[美] 查尔斯 W. L. 希尔（Charles W. L. Hill）
加雷思 R. 琼斯（Gareth R. Jones）著

薛有志 李国栋 等译

[illegible]大学 图书馆



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

战略管理：概念与案例（原书第10版）/（美）查尔斯 W. L. 希尔（Charles W. L. Hill），（美）加雷思 R. 琼斯（Gareth R. Jones）著；薛有志等译. —北京：机械工业出版社，2017.4
（华章教材经典译丛）
书名原文：Theory of Strategic Management with Cases

ISBN 978-7-111-56580-2

I. 战… II. ① 查… ② 加… ③ 薛… III. 企业战略－战略管理－教材 IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第061854号

本书版权登记号：图字：01-2012-8906

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jone. Theory of Strategic Management with Cases, 10th Edition.
Copyright © 2013, 2010 by South-Weatern, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. CMP Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封底贴有Cengage Learning防伪标签，无标签者不得销售。

本书是目前市场上最受教师、学生以及企业界人士欢迎的战略管理教材，力图帮助学生理解企业管理中的两个基本问题：企业竞争优势的来源是什么，以及企业如何获得持续的竞争优势。本书中丰富的案例可以帮助学生理解真实企业面临的战略挑战以及如何在相互冲突的选择中进行权衡取舍。每一章均以开篇案例导入本章讨论的战略管理分析的背景和现实问题，以结篇案例帮助学生通过案例分析和案例问题的解答回顾本章分析的要点与方法。为了帮助学生把握企业战略管理问题的整体概念，本书以戴尔公司作为贯穿全书的案例，以使读者对战略管理有一个整体性的认识。

本书可以作为管理类专业本科生、研究生和MBA学员的战略管理教材，还可以作为企业管理人员的培训教材，供相关从业人员工作参考。

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）
责任编辑：董凤凤　　责任校对：李秋荣
印　　刷：北京诚信伟业印刷有限公司　　版　　次：2017年5月第1版第1次印刷
开　　本：185mm×260mm　1/16　　印　　张：26.25
书　　号：ISBN 978-7-111-56580-2　　定　　价：79.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
客服热线：（010）88379210　88361066　　投稿热线：（010）88379007
购书热线：（010）68326294　88379649　68995259　　读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究
封底无防伪标均为盗版
本书法律顾问：北京大成律师事务所　韩光/邹晓东

译者序

THE TRANSLATOR'S WORDS

全球竞争环境的深刻变化和技术的不断进步，使得持续完善战略管理理论、方法和实践操作性成为一项极富挑战性的工作。希尔和琼斯合著的《战略管理：概念与案例》在此方面的尝试，开拓了国内外学术界和企业界对战略管理的认知视野与应用空间。两位作者均是战略管理理论研究与实践应用方面的权威专家，他们不仅学术造诣精湛，更重要的是所撰写的教材通俗易懂，具有较强的可读性和操作性。在翻译本书之前，我们从作者先前出版的战略管理著作、教材和学术论文中受益颇多，这对指导翻译本书起到了很好的启迪和借鉴作用。

作者在写作过程中一方面遵循了传统的环境分析、战略选择与制定、战略执行与控制等战略管理过程理论框架；另一方面则重点介绍了战略执行过程中各层次领导者或管理人员所扮演的角色，以及所应发挥的作用，特别强调了战略领导对企业获取竞争优势的重要意义。此外，针对企业界高度关注的竞争优势问题，本书进行了深度剖析和研究，作者认为效率、品质、创新和客户响应等四部分构成了企业竞争优势的基石，而竞争优势的持续程度取决于模仿壁垒的强度、竞争对手的能力和环境动态性。企业之所以无法获取高额利润甚至亏损主要受阻于面临环境变化的组织惯性、公司先前的战略承诺的性质以及伊卡洛斯悖论三个因素，而要避免失败则需要持续关注构成竞争优势的基石，即持续改进、识别与应用最佳生产实践以及克服组织惯性。

特别是针对内外部环境复杂性和动荡性的不断增加，本书对环境变化可能导致的战略决策制定和战略执行失败给予了高度关注，并进行了深度分析和探讨。在此基础上，本书进一步深化了企业应该面向未来进行战略决策和战略制定的认知，从而提高了战略管理的实践操作性，并且增加了有效应用空间。

本书部分观点对指导企业实践也有重要的参考价值。如针对以利益相关者理论为基础的公司治理，作者认为公司必须识别出最重要的利益相关者并给予最高优先权来满足他们的需要，但最大化长期盈利能力和利润增长是满足相关利益各方的基础与前提。

本书另一个重要特点就是紧密结合当下内外部利益方对企业利益诉求的回应，突出强调伦理决策在企业战略管理决策中的重要意义。此外，为便于读者更清晰地理解伦理决策在企业中的具体表征，在设计每一章结篇案例时，作者都介绍了现实商业环境中可能出现的特定概念的道德困境问题。

本书的翻译工作是研究团队共同努力的结果，参与翻译的成员所完成的章节分别如下：薛有志负责第1、2章，吴超负责第3、4章，严子淳负责第5、6章，李国栋负责第7、8章，彭华伟负责第9、10章，赵洪瑞负责第11、12章，尚志文负责第13章。翻译初稿完成后，李国栋进行了初步校译，最后由薛有志负责完成全书的审校和统稿工作。

在本书的翻译过程中，机械工业出版社华章公司的编辑吴亚军做了大量的组织协调工作，并提出了很多宝贵的意见和建议，在此一并表示感谢。

由于我们的水平有限，书中一些术语和语句的译法可能存在不准确的地方，在此敬请广大读者批评指正。

薛有志于南开园

2017年1月

前言

PREFACE

在本书中，我们沿着为学生提供经营战略和管理方面发生的最新、最前沿的变化这一使命而不断努力。国内及全球环境的快速变化促使组织及其管理者必须去寻求新的、更具适应性的方式进行应对，以维持和提升业绩表现。在修订本书的过程中，我们始终坚守让内容更贴近学生、激发学生兴趣的宗旨。本书倡导学生要激发内在潜能以消化吸收书中的内容，并且他们也将会发现本书非常实用、贴切。我们将在书中继续通过增加最新的重要趋势，以及通过提供知名企业管理者如何应对21世纪以来竞争环境中出现的剧烈变化，来反映战略管理实践中正在发生的新动向。

自第9版面世以来，本书作为市场上使用范围最广的战略管理教材的地位得到进一步巩固。这启迪我们应该继续努力以满足现有读者的期望，同时也必须吸引新的不同的读者选择此书。显而易见的是，大多数战略管理教育者和我们一样有一个共同的担忧：本书所涉及的内容和案例是否能持续解决战略管理过程中出现的前沿问题与新挑战。

正如第9版，我们撰写第10版的目的就是要确保和之前的版本一样卓越。当我们稳步迈入21世纪第二个10年时，我们将进一步讨论现有战略管理问题的方法，并增加新的素材以便能对战略管理有一个更加完整、更加清晰、更加前沿的陈述。我们相信，一本更加满足当今学者、学生的需要，更加符合新的全球环境和竞争世界的书会展现在读者面前。

深度与前沿性的内容

我们对各章节的诸多特色内容进行了更新，包括全新的开篇案例和结篇案例，并且对戴尔公司给予了更多的聚焦。在本版中，我们虽然没有在章节数量及顺序方面进行调整，但是，我们在每一章进行了重大调整以进一步重新厘定、更新我们对战略管理的介绍。在战略管理实践中，现实世界的变革持续进行，诸如全球资源外包等应用日趋广泛的低成本战略、伦理问题、精益生产、持续强调作为差异化和竞争优势驱动力量的商业模式，所有这些变革都推动了我们方法的改变。

在整个改版过程中，针对战略管理的介绍，我们非常审慎地保留了“平衡性和综合性”的特点。在继续补充新材料的同时，我们也一直在删除或缩减一些过时的或者不太重要的模

型、概念，以便帮助学员辨别和聚焦于本领域的核心概念与问题。在保持本书的可读性方面，我们倾注了大量精力。

最后，我们需要着重强调的是我们对案例再一次进行了更新。这些案例或是本版的全新案例，或是对前一版既有案例的修正和改进。一如既往的是，我们采用了非常严格的标准将无关案例排除在外，而且我们所提供的案例是当下市场中比较典型的案例。我们向为本书贡献案例的作者表示由衷的感谢，他们是 Isaac Cohen（圣何塞州立大学）、Alan N. Hoffman（本特利大学）、Frank Shipper（索尔兹伯里大学）、Anne T. Lawrence（圣何塞州立大学）、Vivek Gupta（印度商学院）、Depapratim Purkayastha（印度商学院）。

实践战略管理：一种互动方法

针对本书章末的讨论问题和战略实践练习的实用性，我们已经收到了许多积极的反馈。这些练习为学生提供了范围广泛的实践和数字化的学习经历。除了本章小结和讨论问题，每章还包括如下模块：

- **道德困境**：设计此特色内容的目的是为了强调在今天的商业环境中关注伦理决策的重要性。面对当今众多不正当的决策制定（正如在 2007 ~ 2009 年全球金融危机中，美国国家金融服务公司所看到的），我们希望能用这些工具武装学生，使其成为坚强有力的道德领袖。
- **小组练习**：这个简短（20 分钟）的实验性练习将学生分成几组，并讨论战略管理某一方面的情景。例如，在第 11 章的小组练习中，我们要求学生辨识其教育机构的利益相关者，并评估利益相关者的利益诉求是什么以及应如何满足。
- 在本版中，**战略调研练习**属于新增内容，这为学生提供了通过定量化研究方法来分析最新数据的机会。文中的材料要求学生阅读商业文献来找寻一家正在面临某一特定战略管理问题的企业。例如，我们要求学生找到并研究一家实施低成本或差异化战略的企业，希望学生能够描述该企业的战略、优劣势，以及为了实现该战略所应该具备的核心竞争力。学生对其研究结果的陈述将有效确保课堂讨论的生动活泼。
- **战略管理项目练习**：这要求学生在本学期学习期间选择一家企业进行深入研究。在每章结尾处，学生通过结尾处提出的一系列问题对企业进行分析。例如，学生可能选择福特汽车公司，并根据每章结尾处提出的问题收集福特公司高管人员、使命、伦理定位、国内及全球战略和组织结构等信息。学生要就其所选择的企业开展案例研究，并在学期末向全班同学展示。过去，我们也要求学生在学期初介绍一个甚至多个案例，但现在在课程教学中，我们认为学生自己的项目应是最重要的课堂作业，并将他们的案例研究成果陈述作为本学期学习经历的最精彩内容。
- **结篇案例**：简短的结篇案例提供了一个与本章相关联的主题的课堂讨论机会。

在设计这些练习活动时，我们并不希望学生在每一章都这样操作。例如，在一个学期中，教师可能会将一组含有五六个文中材料作业提到的战略管理项目，与在课堂上讲授的 8 ~ 10 个小组练习活动进行交叉使用。

我们发现我们教授战略管理的互动方法对学生很有吸引力，也极大地改善了学生的学习经历。

战略管理案例

为了帮助学生更加有效地分析和编写案例，我们专门就这一主题进行了探讨，其中包括需要考虑的维度清单和需要采用的研究工具以及财务分析的技巧。

我们认为所有的案例无论是在广度上，还是在深度上都是无与伦比的。对于在这一部分做出贡献的案例作者，我们在此表示非常感谢。

致 谢

ACKNOWLEDGEMENTS

本书绝不单纯是两位作者的成果。我们向组稿编辑 Michele Rhoades、设计编辑 Suzanna Bainbridge、内容项目经理 Jana Lewis 以及营销经理 Jon Monahan 等在设计、改进本书，以及及时提供教授、评论人员的反馈等方面所给予的帮助表示感谢，因为这将使我们能确保本书更好地适应目标市场的需要。我们也向案例作者表示感谢，因为他们允许我们使用他们的材料。我们也向华盛顿大学、得克萨斯大学的管理部门表示感谢，因为它们给我们提供了撰写本书的场所和环境，而且我们也向两所大学中为我们的想法提供反馈以及注入新理念的学生表示感谢。除此之外，本版及先前版本的下列评论人士也在为本书从最初版本到现在的展示形式提供了诸多有价值的建议：

Andac Arikan, *Florida Atlantic University*
Ken Armstrong, *Anderson University*
Richard Babcock, *University of San Francisco*
Kunal Banerji, *West Virginia University*
Kevin Banning, *Auburn University- Montgomery*
Glenn Bassett, *University of Bridgeport*
Thomas H. Berliner, *The University of Texas at Dallas*
Bonnie Bollinger, *Ivy Technical Community College*
Richard G. Brandenburg, *University of Vermont*
Steven Braund, *University of Hull*
Philip Bromiley, *University of Minnesota*
Geoffrey Brooks, *Western Oregon State College*
Jill Brown, *Lehigh University*
Amanda Budde, *University of Hawaii*
Lowell Busenitz, *University of Houston*
Sam Cappel, *Southeastern Louisiana University*
Charles J. Capps III, *Sam Houston State University*
Don Caruth, *Texas A&M Commerce*
Gene R. Conaster, *Golden State University*
Steven W. Congden, *University of Hartford*
Catherine M. Daily, *Ohio State University*
Robert DeFillippi, *Suffolk University Sawyer School of Management*

Helen Deresky, *SUNY—Plattsburgh*
Fred J. Dorn, *University of Mississippi*
Gerald E. Evans, *The University of Montana*
John Fahy, *Trinity College, Dublin*
Patricia Feltes, *Southwest Missouri State University*
Bruce Fern, *New York University*
Mark Fiegener, *Oregon State University*
Chuck Foley, *Columbus State Community College*
Isaac Fox, *Washington State University*
Craig Galbraith, *University of North Carolina at Wilmington*
Scott R. Gallagher, *Rutgers University*
Eliezer Geisler, *Northeastern Illinois University*
Gretchen Gemeinhardt, *University of Houston*
Lynn Godkin, *Lamar University*
Sanjay Goel, *University of Minnesota—Duluth*
Robert L. Goldberg, *Northeastern University*
James Grinnell, *Merrimack College*
Russ Hagberg, *Northern Illinois University*
Allen Harmon, *University of Minnesota—Duluth*
Ramon Henson, *Rutgers University*
David Hoopes, *California State University—Dominguez Hills*
Todd Hostager,*University of Wisconsin—Eau Claire*
David Hover, *San Jose State University*
Graham L. Hubbard, *University of Minnesota*
Tammy G. Hunt, *University of North Carolina at Wilmington*
James Gaius Ibe, *Morris College*
W. Grahm Irwin, *Miami University*
Homer Johnson, *Loyola University—Chicago*
Jonathan L. Johnson, *University of Arkansas Walton College of Business Administration*
Marios Katsioloudes, *St. Joseph's University*
Robert Keating, *University of North Carolina at Wilmington*
Geoffrey King, *California State University—Fullerton*
Rico Lam, *University of Oregon*
Robert J. Litschert, *Virginia Polytechnic Institute and State University*
Franz T. Lohrke, *Louisiana State University*
Paul Mallette, *Colorado State University*
Daniel Marrone, *SUNY Farmingdale*
Lance A. Masters, *California State University—San Bernardino*
Robert N. McGrath, *Embry-Riddle Aeronautical University*
Charles Mercer, *Drury College*
Van Miller, *University of Dayton*

Tom Morris, *University of San Diego*
Joanna Mulholland, *West Chester University of Pennsylvania*
James Muraski, *Marquette University*
John Nebeck, *Viterbo University*
Jeryl L. Nelson, *Wayne State College*
Louise Nemanich, *Arizona State University*
Francine Newth, *Providence College*
Don Okhomina, *Fayetteville State University*
Phaedon P. Papadopoulos, *Houston Baptist University*
John Pappalardo, *Keen State College*
Paul R. Reed, *Sam Houston State University*
Rhonda K. Reger, *Arizona State University*
Malika Richards, *Indiana University*
Simon Rodan, *San Jose State*
Stuart Rosenberg, *Dowling College*
Douglas Ross, *Towson University*
Ronald Sanchez, *University of Illinois*
Joseph A. Schenk, *University of Dayton*
Brian Shaffer, *University of Kentucky*
Leonard Sholtis, *Eastern Michigan University*
Pradip K. Shukla, *Chapman University*
Mel Sillmon, *University of Michigan—Dearborn*
Dennis L. Smart, *University of Nebraska at Omaha*
Barbara Spencer, *Clemson University*
Lawrence Steenberg, *University of Evansville*
Kim A. Stewart, *University of Denver*
Ted Takamura, *Warner Pacific College*
Scott Taylor, *Florida Metropolitan University*
Thuhang Tran, *Middle Tennessee University*
Bobby Vaught, *Southwest Missouri State*
Robert P. Vichas, *Florida Atlantic University*
John Vitton, *University of North Dakota*
Edward Ward, *St. Cloud State University*
Kenneth Wendeln, *Indiana University*
Daniel L. White, *Drexel University*
Edgar L. Williams, Jr., *Norfolk State University*
Jun Zhao, *Governors State University*

目录

CONTENTS

译者序

前言

致谢

第一部分　战略管理导论

第 1 章　领导力：实现竞争优势的战略决策过程 / 2

开篇案例　戴尔公司 / 2

1.1　概述 / 4

1.2　卓越绩效、竞争优势和战略领导 / 5

1.3　绩效的行业差异 / 7

1.4　战略经理 / 8

1.5　战略制定过程 / 10

1.6　主要目标 / 14

1.7　作为自发过程的战略 / 18

1.8　战略计划操作 / 22

1.9　战略决策制定 / 24

1.10　战略领导 / 26

附录 1A　企业价值、ROIC 和成长 / 34

第 2 章　外部分析：机遇与威胁的界定 / 36

开篇案例　美国航空业 / 36

2.1　概述 / 37

2.2　产业的界定 / 38

2.3　竞争力模型 / 40

2.4　战略群组分析 / 51

2.5　产业生命周期分析 / 53

2.6　产业分析模型的局限性 / 56

2.7　宏观环境 / 58

第二部分　竞争优势的本质

第 3 章　内部分析：独特能力、竞争优势与盈利性 / 68

开篇案例　重塑星巴克的竞争优势：霍华德·舒尔茨的第二步 / 68

3.1　概述 / 69

3.2　竞争优势的来源 / 70

3.3　价值链 / 75

3.4　竞争优势的基石 / 79

3.5　商业模式、价值链和一般性独特能力 / 82

3.6　分析竞争优势和盈利能力 / 83

3.7　竞争优势的持久性 / 86

3.8　避免失败并保持竞争优势 / 89

3.9　避免失败的步骤 / 91

第 4 章　通过职能层战略构建竞争优势 / 96

开篇案例　弗吉尼亚·梅森医疗中心的精益生产 / 96

4.1　概述 / 97

4.2 获取卓越效率 / 98
4.3 效率和规模效应 / 98
4.4 物料管理、准时制生产和效率 / 106
4.5 实现卓越品质 / 111
4.6 实现优异的创新 / 116
4.7 实现卓越的客户响应 / 120

第三部分 战略

第 5 章 通过经营层战略建立竞争优势 / 128
开篇案例 辛加发现一个在线社交游戏竞争的新战略 / 128
5.1 概览 / 130
5.2 竞争定位和商业模式 / 130
5.3 竞争定位和经营战略 / 136
5.4 竞争定位：一般性经营战略 / 137
5.5 竞争定位的动态性 / 148

第 6 章 行业环境和经营战略 / 158
开篇案例 高朋：线上团购的领导者 / 158
6.1 概述 / 159
6.2 零散型行业的战略 / 160
6.3 孕育型和成长型行业的战略 / 162
6.4 飞越产品生命周期到成熟 / 168
6.5 成熟行业的战略 / 170
6.6 衰退行业的战略 / 180

第 7 章 战略与技术 / 187
开篇案例 云计算的兴起 / 187
7.1 概述 / 188
7.2 技术标准和格式战争 / 189
7.3 格式战争取胜的战略 / 195
7.4 高技术行业的成本 / 197
7.5 获取先动优势 / 199
7.6 技术范式转变 / 204

第 8 章 全球化战略 / 214
开篇案例 雅芳产品 / 214
8.1 概述 / 215
8.2 全球化和国家环境 / 216
8.3 通过全球扩张提高盈利能力、促进利润增长 / 220
8.4 成本压力及地区响应压力 / 224
8.5 选择一个全球战略 / 226
8.6 进入方式的选择 / 231
8.7 全球战略联盟 / 237

第 9 章 公司层战略 / 245
开篇案例 美国航空运输业的快速整合 / 245
9.1 概述 / 246
9.2 公司层战略和多业务模式 / 247
9.3 横向一体化：单一行业战略 / 248
9.4 纵向一体化：进入新行业以加强核心商业模式 / 253
9.5 纵向一体化的替代选择：协作关系 / 259
9.6 战略性资源外包 / 262

第 10 章 多元化战略 / 271
开篇案例 威富公司收购添柏岚以期实现相关多元化收益 / 271
10.1 概述 / 272
10.2 通过多元化提高利润率 / 273
10.3 两种类型的多元化 / 279
10.4 多元化的弱点和局限 / 281
10.5 战略选择 / 285
10.6 进入新行业：内部新投资 / 287
10.7 进入新行业：收购 / 290

10.8 进入新行业：合资 / 294
10.9 结构重组 / 294

第四部分 战略执行

第 11 章 绩效与治理 / 300
开篇案例 高盛欺诈了吗 / 300
11.1 概述 / 301
11.2 利益相关者与公司绩效 / 301
11.3 代理理论 / 306
11.4 治理机制 / 311
11.5 伦理和战略 / 316

第 12 章 在参与单一行业竞争的企业中执行战略 / 328
开篇案例 艾伦 • 穆拉利改变了福特的结构和文化 / 328
12.1 概述 / 329
12.2 通过组织设计实施战略 / 330
12.3 组织结构构建的要素 / 331
12.4 战略控制系统 / 336
12.5 组织文化 / 341
12.6 在职能层构建独特能力 / 344
12.7 单一产业中的战略实施 / 349
12.8 结构重建和流程再造 / 359

第 13 章 跨国家与跨行业的公司战略 / 365
开篇案例 诺基亚调整全球组织架构 / 365
13.1 概述 / 366
13.2 借助事业部结构管理公司战略 / 366
13.3 跨国家战略实施 / 375
13.4 进入模式与执行 / 381
13.5 信息技术、互联网与资源外包 / 385

参考文献 / 392

PART 1

第一部分

战略管理导论

第1章　领导力：实现竞争优势的战略决策过程
第2章　外部分析：机遇与威胁的界定

CHAPTER1

第1章

领导力：实现竞争优势的战略决策过程

开篇案例

戴尔公司

戴尔公司（Dell）是由迈克尔·戴尔（Michael Dell）在得克萨斯大学宿舍中发起成立的个人电脑公司，在20世纪90年代和21世纪早期这是一个最成功的案例。20世纪90年代中期到2007年，戴尔公司的平均资本回报率（ROIC）达到了惊人的48.3%，远远超过了其他个人电脑竞争者的盈利能力（见图1-1）。显然，在这一时期，戴尔公司拥有相对于其竞争对手的持续竞争优势。然而自2007年伊始，戴尔公司的盈利能力下降了，相反其竞争对手如苹果公司和惠普公司则提升了其业绩表现。更有甚者，自2005年起，戴尔公司的每股收益就已经停滞不前了，然而惠普公司则持续增长，苹果公司也呈现高飞趋势（见图1-2）。之前戴尔公司的竞争优势源自何处呢？其又为何在21世纪早期开始消退？戴尔公司需要采取哪些措施来避免业绩下滑呢？

戴尔公司的竞争优势源于其商业模式：向零售客户进行直接销售。通过跳过批发和零售商的环节，戴尔公司可以得到原本被他们获取的那部分利润。戴尔公司将此部分利润以低价的形式转嫁给客户，进而提升了销售量和市场份额，同时推动了利润增长。同时，戴尔公司详细的网站信息使得顾客能够根据属性对微处理器、内存、显示器、硬盘驱动器、CD和DVD光驱、键盘和鼠

标等部件进行混合与搭配，从而定制化地形成顾客自己的电脑系统。这种定制化产生订单的能力保持了顾客的回流。

戴尔公司优异业绩的另一个重要原因是它能有效地管理供应链，从而实现存货持有成本最小化。戴尔公司用互联网向供应商传输订单流的实时信息，从而使供应商了解到所生产部件的最新需求趋势的信息，以及未来4 ~ 12周内供货量的期望值。戴尔公司的供应商可以利用这些信息调整自身的生产计划，生产刚好满足戴尔公司需求量的部件，并用最合理的方式进行运输以使这些部件能够及时到达并投入生产。戴尔成功地将存货成本降低到行业最低水平。2006年，它的存货每5天周转1次；相比之下，其主要竞争对手惠普公司的存货周转平均天数为41天。在计算机行业中，这是一项重要的竞争优势来源，因为在行业中部件成本占收入的75%，并且其价值会因为快速的更新换代而发生每周1%的下降。

然而，又是何种原因导致戴尔公司的竞争优势在2005年之后骤降呢？原因有很多。第一，戴尔公司的大部分销售收入来自商业客户，而在2008 ~ 2009年的经济萧条期，商业需求下降。第二，惠普公司同时借助个人电脑销售，以及“捆绑”经营的方式来获取商业市场份额的提升，这种经营是指将笔记本电脑、服务器、打印机、存储设备、网络设备和咨询服务进行捆绑，其中咨询服务能够帮助客户进行安装、管理以及设备服务等。换句话说，惠普公司将自身重新定位为信息技术的硬件提供商以及咨询服务机构，而戴尔缺乏对这一策略的“执行”措施。第三，为了提高其客户业务，戴尔公司需要通过类似沃尔玛和百思买（Best Buy）之类的零售渠道进行销售，这也就使得销售毛利大幅度降低（虽然一些顾客倾向于网购，然而大部分顾客并不选择网购）。最终，苹果公司通过设计能给用户带来体验差异化的产品从戴尔公司的客户市场中获取了部分收益。苹果公司造成了一种反差对比概念，即从竞争对手（如戴尔公司）处购买的产品更像是廉价的商品，且缺乏个性和高雅性。

戴尔公司也试图回应这些挑战，即扩大产品供给来实现与诸如惠普公司等竞争对手的有效竞争。戴尔公司并购了几家公司，包括存储设备制造商和信息技术咨询企业佩罗系统（Perot Systems）公司。然而，这样做是否就足够了呢？戴尔公司曾经是行业领导者，现在却在尽力追赶其他公司。其竞争优势受到威胁，戴尔公司正在努力寻求最优战略来重塑其竞争优势。

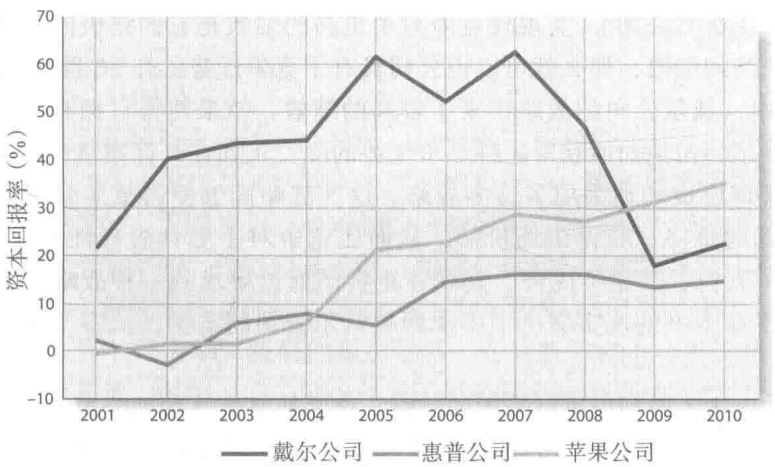


图1-1　美国电脑公司2001 ~ 2010年的盈利能力

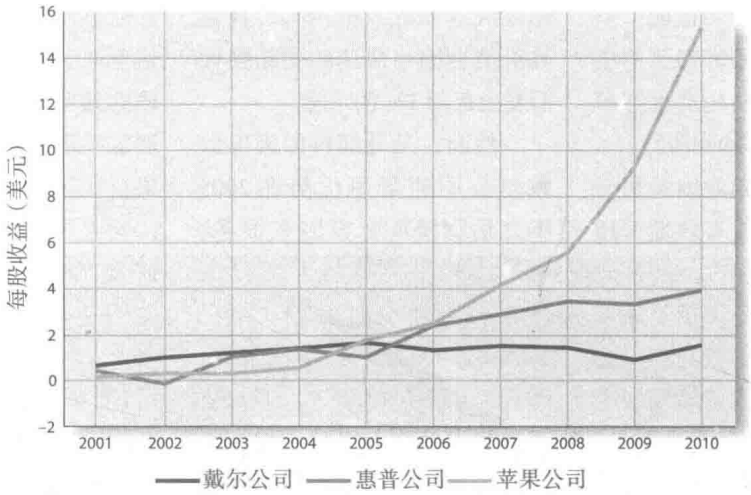


图 1-2　美国电脑公司 2001 ~ 2010 年的每股收益增长情况

1.1　概述

为什么一些公司能够成功而其他公司却遭遇失败？为什么戴尔公司在 20 世纪 90 年代和 21 世纪的前几年表现优秀？苹果公司是怎样从 20 世纪 90 年代末的几近废弃，发展成为如今电脑技术的主导者的？为什么沃尔玛能够获得持续超出其竞争对手的业绩？在航空业，西南航空公司（Southwest Airline）是如何做到不论是在淡季还是在旺季都能保持收入和利润的增长，而像全美航空公司（US Airways）和联合航空公司（United Airlines）这样的竞争对手却不得不寻求破产保护？又有哪些因素能够解释当今美国最大的钢铁制造商纽柯钢铁（Nucor Steel）的持续性增长和盈利，而在此期间许多曾经更强大的竞争对手已经因破产而消亡？

在本书中，我们认为公司管理层追求的战略会对公司相对于竞争对手的业绩产生重大的影响。**战略**（strategy）是管理层采取的能够提高公司绩效的一系列相关行动。对于大多数公司而言（也许并非所有公司），实现较竞争对手更高的绩效是它们终极的挑战。如果公司的战略能够带来更高的绩效，那么就可以说公司具有了竞争优势。在 20 世纪 90 年代后期以及 21 世纪前几年中，戴尔公司的战略带来了较高的绩效，结果使得它拥有了相对于竞争对手的竞争优势。戴尔公司是如何获得这种竞争优势的呢？正如在开篇案例中解释的那样，这是由于戴尔公司管理层成功地采用了许多战略。这些战略能够使得戴尔公司进一步降低成本结构、制定更低的价格、获得市场份额，从而比竞争对手更具盈利性。在 21 世纪的前几年中，戴尔公司失去了其竞争优势，其现在正尝试通过寻求到一种战略来实现竞争优势的重塑。我们还将在本书的现实案例中多次回顾戴尔公司的案例，从多个角度考察戴尔公司的战略和绩效。

本书列举并描述了管理层可以采用的战略，这些战略能够帮助公司实现优异的绩效并为公司带来竞争优势。我们的核心目的之一就是让你充分理解那些成功地识别和执行战略所必需的分析技巧与技术。实现目标的第一步就是更加详细地介绍卓越的绩效和竞争优势的含义，并解释管理层在战略制定过程中起到的关键作用。

战略领导（strategy leadership）是指如何最有效率地管理公司的战略制定过程以创造竞

争优势。战略制定过程是管理层选择并实施一系列旨在实现竞争优势的战略的过程。**战略制定**（strategy formulation）是选择战略的工作，而**战略执行**（strategy implementation）是将战略付诸实施的工作，包括设计产品、分销产品和提供产品支持，改进运营的效率和效果，设计公司的组织结构、控制体系和文化。

到本章结束的时候，你将明白战略领导者如何通过制定和执行使公司获得竞争优势与卓越绩效的战略来控制战略制定过程。进一步地，你将了解到战略制定过程如何出错，而管理层将采取何种措施使这一过程变得更加有效。

1.2　卓越绩效、竞争优势和战略领导

战略领导是指对战略制定进行管理的过程，这可以提高公司绩效，从而提升企业对于其所有者，即股东的价值。如图 1-3 所示，为了提升股东价值，管理层必须努力提高公司的盈利能力，并推动利润增长。为了达到目标，公司必须要比竞争对手做得更好，而且必须要具备竞争优势。

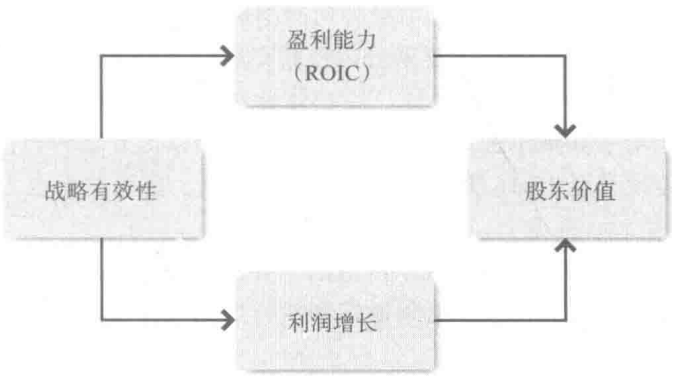


图 1-3　股东价值的决定因素

1.2.1　卓越绩效

最大化股东价值是营利性企业的最终目的，这样说主要有两个原因：第一，股东给公司提供了风险资本，从而使得管理层能够购买生产和销售产品、服务所需要的资源。**风险资本**（risk capital）是一种当公司失败或破产时不能收回的资本。在戴尔公司的案例中，股东为公司提供资本用于建设组装车间、投资信息系统、建设订单接受和顾客支持系统等。假如戴尔公司失败了，公司股东将失去所有的钱，他们的股票将变得一文不值。因此，除非管理层致力于采用能够给股东资本投资带来较高回报的战略，否则股东将不会提供风险资本。第二，股东是公司的法定所有者，因而他们的股份代表了对公司产生利润的索取权。因此，管理层有义务按照最大化股东价值的方式对这些利润进行投资。当然，正如本书后面将要说明的，管理层在最大化股东价值工作时，必须按照合法的、道德的以及对社会负责的方式行事。

就**股东价值**（shareholder value）而言，我们是指股东能够从购买公司股票中所获得的回报。这些回报来自两个方面：①通过股票表现出的资本增值；②股利支付。

例如，2010 年 1 月 2 日 ~ 12 月 31 日，威瑞森电信（Verizon Communications）公司的每股股价由 30.97 美元升至 35.78 美元，这表示资本升值了 4.81 美元。除此之外，威瑞森电信公司在 2010 年支付了每股 1.93 美元的股利。因此，假定投资者在 1 月 2 日购买了威瑞森电信公司的一股股票并持有一整年，那么其回报将是 6.74 美元（=4.81+1.93），其投资获得了惊人的 21.8% 的投资回报率。威瑞森电信公司的股东在 2010 年获得如此大的收益的一个原因就是投资者逐渐相信管理层正在采取一些能够增加公司长期盈利水平，并在未来将显著提升公司利润的战略。

衡量公司**盈利**（the profitability）水平的一种方法就是考察投入企业中的资本所带来的回报率。企业取得的资本回报率（ROIC）被定义为基于企业投资而产生的净利润（净利润 / 投入资本）。净利润在这里是指税后的净收入。资产则是指投入公司的资金总额，等于股东权益加债权人的债务。根据这样的定义，盈利水平就是管理层高效地使用自由支配资本以生产产品和服务满足顾客需要的结果。能够有效使用资本的公司将能为投入资本带来积极的回报。

公司**利润增长**（the profit growth）能够用一段时期的净利润增长来衡量。如果公司能够在迅速扩张的市场中销售产品，从竞争对手那里获得市场份额，增加公司向现有顾客的销售数量，或者进行海外扩张，通过多元化战略向新业务进行盈利性的扩张等，那么公司将能够增加其利润。例如，2001 ~ 2010 年，苹果公司的净利润从 2.5 亿美元上升到 140.2 亿美元。之所以能够做到这一点，是因为：①苹果公司将其产品线进行扩张，包括推出 iPod、iPhone 和 iPad；②苹果公司通过对其产品设计、用户体验和品牌的塑造成功实现了产品差异化；③苹果公司从其竞争对手如戴尔公司手中夺得了市场份额以提升净利润，苹果公司的每股盈余（EPS）由 0.04 美元升至 15.15 美元，使股票更有价值，这反过来也为苹果公司的股票注入了价值。

综合来讲，盈利率和利润增长是股东价值的主要驱动力量（详细内容见附录 1A）。为了同时提高盈利率和增加利润，管理层必须制定和执行战略，这些战略能够给公司带来超越竞争对手的竞争优势。

管理层面临的一个重要挑战就是需要同时带来高利润率和增加公司利润。相对于那些同时拥有高利润率和高利润增长率的公司而言（详见附录 1A），那些拥有高利润率但利润不再增长的公司，将不会被股东认为更值得投资。这也是戴尔公司在 2005 年以后所面临的境况。因此，戴尔公司的股价在 2007 ~ 2010 年骤降。2007 年伊始，戴尔的股价大约为 27 美元。到 2010 年年末，以近乎 14 美元的价格收官。尽管该公司仍然在盈利，戴尔公司的股票已经几近损失了一半的价值，因为其并未在这段时间内实现利润的增长（详见附录 1A）。同时管理层需要注意，如果他们只是增加利润而利润率却下降了，股东依然不会给予同样高的价值判断。股东想看到以及管理层必须通过战略领导努力传达的就是**盈利性增长**（profitable growth），即高利润率和持续的利润增长。要做到这一点并不容易，但是我们这个时代一些最成功的公司做到了这一点，这些公司包括微软公司、Intel 公司和沃尔玛公司。

1.2.2　竞争优势和公司商业模式

在竞争真空状态下，管理层不需要进行战略决策，但是如今他们的公司将与其他公司相互竞争以获取顾客。竞争是一个无序的过程，在该过程中只有最有效率的公司才能胜出。这是一个永远没有终点的竞赛。为了实现股东价值最大化，管理层必须制定和执行能够使其

公司超越竞争对手的战略，从而获得竞争优势。在争夺相同的客户过程中，当公司展现出高于其他公司的平均盈利水平和利润增长幅度的盈利能力时，我们可以认为该公司较其竞争对手具有**竞争优势**（competitive advantage）。其相对于竞争对手的盈利水平越高，竞争优势就越大。如果公司的战略能够保证它们多年维持高于平均盈利水平的能力，公司就具备了**持久竞争优势**（sustained competitive advantage）。正如开篇案例中提到的，戴尔公司在1995 ~ 2005年具有较竞争对手持久的竞争优势，但这种竞争优势在2005年后开始消失。

理解竞争优势的关键在于意识到管理层长期实施不同的战略会如何产生使公司不同于竞争对手并能够持续超越对手的活动。**商业模式**（business model）是指管理层关于如何使公司经营的一组战略相互匹配从而形成统一整体的理念，这将使公司获得竞争优势并实现更高的盈利能力和利润增长率。从本质上看，商业模式是一种思维模式或意识形态，是关于如何使公司的各项战略与公司所做的资本投入相适应，以产生超出平均水平的盈利能力和利润增长的模式。商业模式完整地包含了公司应该如何：

- 选择客户；
- 定义并差异化它们提供的产品；
- 为顾客创造价值；
- 获得并保有客户；
- 制造产品或服务；
- 降低成本；
- 将产品或服务输送到市场；
- 组织公司内部的活动；
- 配置公司资源；
- 达到并保持高水平的盈利能力；
- 实现业务的长期成长。

例如，戴尔公司的商业模式基于这样一种理念，即通过向消费者进行直销和避开分销渠道可以把成本降低（见开篇案例）。作为此种模式的结果，公司把节约的成本以低价的形式传递给消费者，使得戴尔公司能够从对手那里获得市场份额。随着时间的推移，这种新的商业模式被证明的确优于原有的通过分销商销售电脑的商业模式。

1.3　绩效的行业差异

除了商业模式和与之关联的公司战略以外，公司的业绩还取决于公司所在行业的特点，认识到这一点是非常重要的。不同的行业具有不同特点的竞争条件。在一些行业中，需求的增加非常迅速，而在另一些行业中需求却正在萎缩。一些行业会被过剩的产能和长期的价格战所困扰，另一些行业却在面对旺盛的市场需求并提高价格。在一些行业中，技术性变革会带来革命性的竞争格局，另一些则被认为缺乏技术性的改变。在一些行业中，现有公司的高利润水平会引致新的公司进入行业，而新的进入者会压低价格和行业利润率。在另一些行业中，新企业的进入非常困难，高利润率的时期将会延续相当长的时间。因此，不同行业中存在的不同竞争条件可以导致不同盈利水平和利润增长率。例如，由于行业之间的竞争条件彼

此不同，一些行业的平均利润率会高一点，而另一些的就会低一点。

图 1-4 表示了 2002 ~ 2010 年不同行业中公司的平均盈利水平（用 ROIC 衡量）。医药行业拥有优越的竞争环境：人们对药物的需求很高，而且竞争通常不是以价格为基础的。与之相反的例子是航空业，那里存在着极其激烈的价格竞争。对于行业间的具体差异，我们将在第 2 章中进行详细讨论。而现在重要的是记住公司的盈利能力和利润增长由两个主要因素决定：公司在行业中的相对成功以及行业的总体绩效相对于其他行业更高。

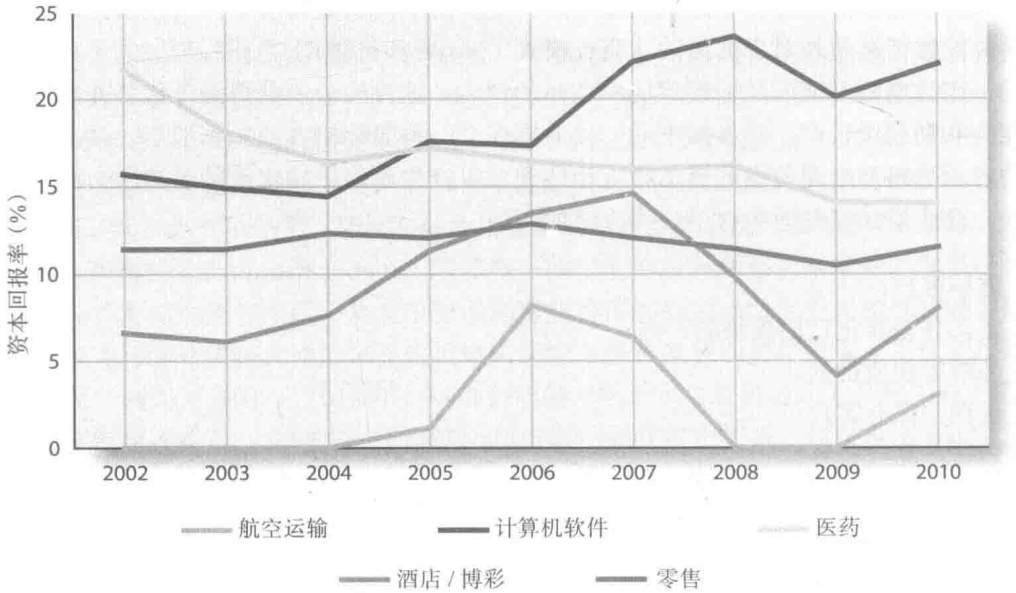


图 1-4　2002~2010 年一些特定行业的资本回报率

资料来源：Value Line Investment Survey.

非营利组织中的绩效

最后一点是关于非营利部门的卓越绩效的概念。根据定义，诸如政府部门、大学和慈善团队等非营利组织不会为了赚取利润而去“经商”。然而，它们仍会被要求高效地使用它们的资源并实现有效的运营，而且管理层同样也要设置衡量其绩效的目标。一家商学院的绩效目标可能是其教学项目在全国最佳学校中的排名。一家慈善机构的绩效目标可能是预防贫穷国家儿童的发病。而政府机构的绩效目标可能是在不超出预算的前提下改进其服务。非营利组织的管理层为了达到这些目标需要对战略进行筹划。他们需要明白非营利组织也要为了获得稀缺性资源而与他人展开竞争。例如，慈善机构将会竞争有限的捐赠，它们的管理层必须设计和开发能够带来更高业绩的战略，并公开过去实现诸多业绩目标的良好记录。一项成功的战略必须向捐助者传递令人信服的信息以说明其为什么要贡献额外的捐助。因此，战略性的计划和思考对于非营利部门的管理层来说同样重要。

1.4　战略经理

经理层是战略制定过程的关键。经理人个体必须对形成可获得竞争优势的战略和把这些

战略付诸实施负有责任。他们必须领导战略制定过程。戴尔公司的战略之所以令公司如此成功，是因为战略并不是由被称为“公司”的抽象实体选择的，而是由公司的创始人迈克尔·戴尔和他雇用的经理来选择的。和其他一些取得成功的公司一样，戴尔公司的成功主要归因于公司经理层出色地扮演了他们的战略角色。在本章的后面，我们将讨论战略领导，即经理层如何能够有效地引导公司战略的制定过程。

在大多数公司中，主要有两种类型的经理人：**总经理**（general managers），对公司总体绩效或某一重要的独立单元或事业部负责；**职能经理**（functional managers），对特定职能的监督负责，其职能可能是一项任务、活动或操作，如会计、市场营销、研发、信息技术或物流。

公司是各种职能或部门的集合体，各部门协同工作并为市场提供特定的产品或服务。如果公司提供了多种不同的产品或服务，那么它们就会复制这些职能部门并建立独立的事业部（每个单元都包括自己的一套职能）来管理每一种不同的产品或服务。这些单元的总经理要对其特定产品线负责。总经理关心的最主要的问题是公司或事业部沿着正确的方向良性运转；他们有责任决定如何创造竞争优势并在他们的指挥下利用资源和拥有的资本实现高额盈利。图 1-5 展示了**多事业部公司**（multidivisional company）的组织结构，即公司进入多个不同业务领域并建立了相互分离且独立的事业部进行管理。由图 1-5 可见，公司存在三个主要的管理层次：公司层、业务层和职能层。总经理将出现在前两个层级中，但是他们的战略角色随着他们的职责范围的不同而不同。

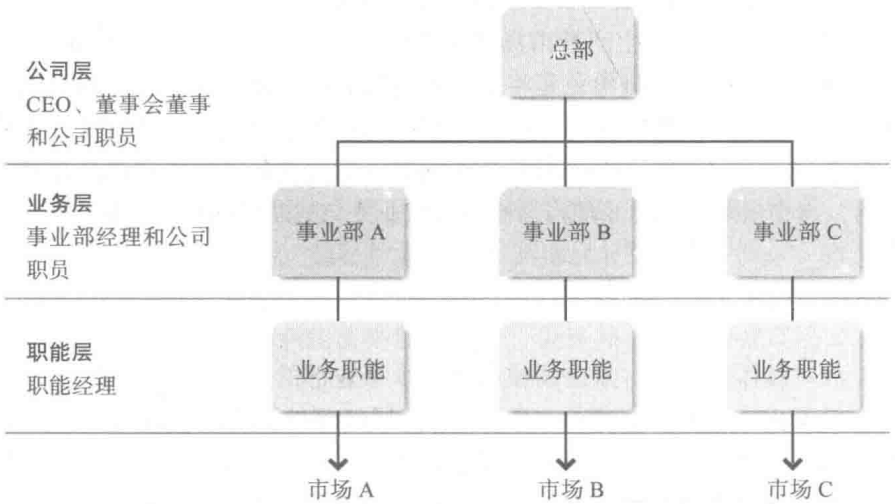


图 1-5　战略管理的层级

1.4.1　公司层经理

公司层面的管理层由首席执行官（CEO）、其他高级管理人员和公司职员组成。这些人在组织内部占据了制定决策的上层位置。CEO 是首席主管总经理，其责任是监督组织整体战略的发展。这一角色包括确定组织目标，决定公司要进入的业务领域，在不同业务间分配资源，并对整体组织实施领导。

让我们来思考通用电气公司（General Electric）的例子。通用电气公司积极投身于广泛的业务领域，包括照明设施、大型家电、汽车和运输设备、涡轮发电机、建筑和工程服务、

工业电子器件、医疗系统、宇航设备、航天器发动机以及金融服务。公司 CEO 杰夫·伊梅尔特（Jeffery Immelt）的主要战略性职责是设置总体战略目标，在不同业务领域间分配资源，决定公司是否应该从一些业务中脱离出来，以及决定公司是否应获取新的业务。换言之，如何发展横跨各业务单元的公司战略完全取决于伊梅尔特，他所关心的是构建和管理公司的业务组合以达到公司盈利的最大化。

CEO（如本案例中的伊梅尔特）的特定职责是开发战略使得不同业务部门相互竞争，如金融服务领域。此类战略的开发是不同业务内的总经理或业务层经理的职责。然而伊梅尔特要探索性地进行战略思考，其目的在于确保业务层经理都能够追求健全的商业模式以及会对通用电气公司的长期盈利能力最大化做出贡献的战略，培训和激励业务层经理，对实现与超出目标的经理人进行奖励，以及追究造成不良绩效的经理人的责任。

公司层经理还在监管公司战略发展者和公司所有者（股东）之间提供了一种关联。公司层经理，特别是 CEO，可以被视为股东的代理人。他们的职责是保证公司追求的公司层和业务层战略及最大化盈利水平与利润增长的目标相一致。如果他们没有做到，CEO 最终将会受到股东的问责。

1.4.2　业务层经理

业务单元（business unit）是一个可以向特定市场提供产品和服务的独立的部门（包括其自有的职能，如财务、采购、生产和市场营销部门）。业务层首席主管总经理或业务层经理是部门领导。这些经理人的战略角色是将来自公司层面的总体方向和意图的陈述转化为各自业务的明确战略。公司层经理关注跨部门的战略，而业务层经理则关注针对特定部门的具体战略。在通用电气公司，主要的公司目标在公司进入的每个业务领域中也是排名第一或第二的目标。然后，每个事业部的总经理将会制定出该业务与战略目标相一致的商业模式的细节。

1.4.3　职能层经理

职能层经理对具体的组成一家公司或其中一个事业部的业务职能或运营负责（如人力资源、采购、产品开发、客户服务等）。因此，职能层经理的职责范围通常被限定为一种组织内部的活动，而总经理则会监控整个公司或事业部的运行。尽管他们不对组织的整体绩效负责，但是职能层经理仍然具有重要的战略角色：在他们的范围内设计有助于实现业务层和公司层经理设定的战略目标的职能层战略。

例如在通用电气航天器业务中，生产经理有责任制定与公司目标相一致的生产战略。此外，职能层经理提供的绝大多数信息都会使业务层和公司层经理制定切实可行的战略成为可能。由于他们比总经理更加接近客户，因此他们的确有很多重要的思想，而这些思想之后会成为公司的重要战略。所以，认真听取职能层经理的想法对总经理来说是非常重要的。运营层面的经理另一项同样重要的责任就是战略实施，即对公司层和业务层计划的执行。

1.5　战略制定过程

现在我们可以将目标转向经理层制定和实施战略的过程。许多作者都强调战略是规范的

计划过程和高管层在此过程中发挥最重要作用的结果。虽然该观点有一定的现实基础，但它并不是事实的全部。我们在本章后面的部分将会看到，有价值的战略经常在没有实现计划的情况下出现于组织深层次的内部。当然，构思一个规范、合理的计划对于我们在战略世界中的旅程仍是非常有帮助的。因此，我们将考虑一个典型、规范的战略计划模型所应包含的内容。

1.5.1　战略计划过程模型

正式的战略计划过程有五个步骤：

（1）选择公司使命和主要公司目标。

（2）分析组织外部竞争环境，鉴别机遇和威胁。

（3）分析组织内部经营环境，识别组织内部的优势和弱点。

（4）基于公司优势选择战略，纠正自身劣势以利用外部机遇和应对外部威胁。

（5）实施战略。

分析组织内外部环境并选择适当的战略构成了战略制定的内容。相应地，如前所述，战略实施则涉及将战略（或计划）付诸实践的问题。这包括在公司层、业务层和职能层采取与公司战略相一致的行动；在经理层分配角色和责任（通常通过组织结构设计来完成），分配资源（包括资本和现金），设置短期目标，以及设计组织的控制和激励系统。这些步骤都将在图 1-6 中加以说明（此图也可视为本书余下章节的大纲）。

图 1-6 中的每个步骤都构成战略计划过程中的一个分步骤。在第一步，每个战略计划过程的循环都始于公司使命与主要公司目标的陈述。该陈述受公司现有商业模式的影响。其中，使命陈述是基于以下几项战略性思考得出的：外部分析、内部分析和战略性选择。战略制定过程结束于组织结构设计和实施组织已选定战略必需的文化与控制体系。本章将讨论如何选择公司使命和主要战略目标。战略计划制定的其他部分如图 1-6 所示，将留在后面的章节讨论。

一些组织每年都要进行一轮新的战略制定过程，但这并不意味着管理层必须每年都进行新的战略选择。在多数情况下，其结果都仅是修订和重新明确已有的战略与结构。经战略制定过程形成的战略计划通常可以延续 1 ~ 5 年，而计划每年都会被更新并向前推进。在大多数组织中，年度战略计划流程的成果被用作来年预算制定流程的前端输入，使得战略计划能够决定组织内部的资源分配。

1.5.2　使命陈述

战略管理过程的第一部分就是起草组织的使命陈述，这将为战略制定提供框架和背景。使命陈述包括四个主要的部分：关于公司或组织存在理由的陈述、对未来情况的一些陈述（一般为公司的愿景）、对组织承诺的核心价值观的陈述以及主要目标的陈述。

1. 使命

公司的**使命**（mission）描述了公司要做什么。例如，柯达公司的使命是在“随时随地为客户获取、储存、处理、输出和交换图像方面提供所需的解决方案”。换言之，柯达公司的存在是为了向客户提供图像解决方案。这一使命关注公司试图满足的顾客需求，而不是特定

的产品。这种使命是顾客导向型使命，而不是产品导向型使命。

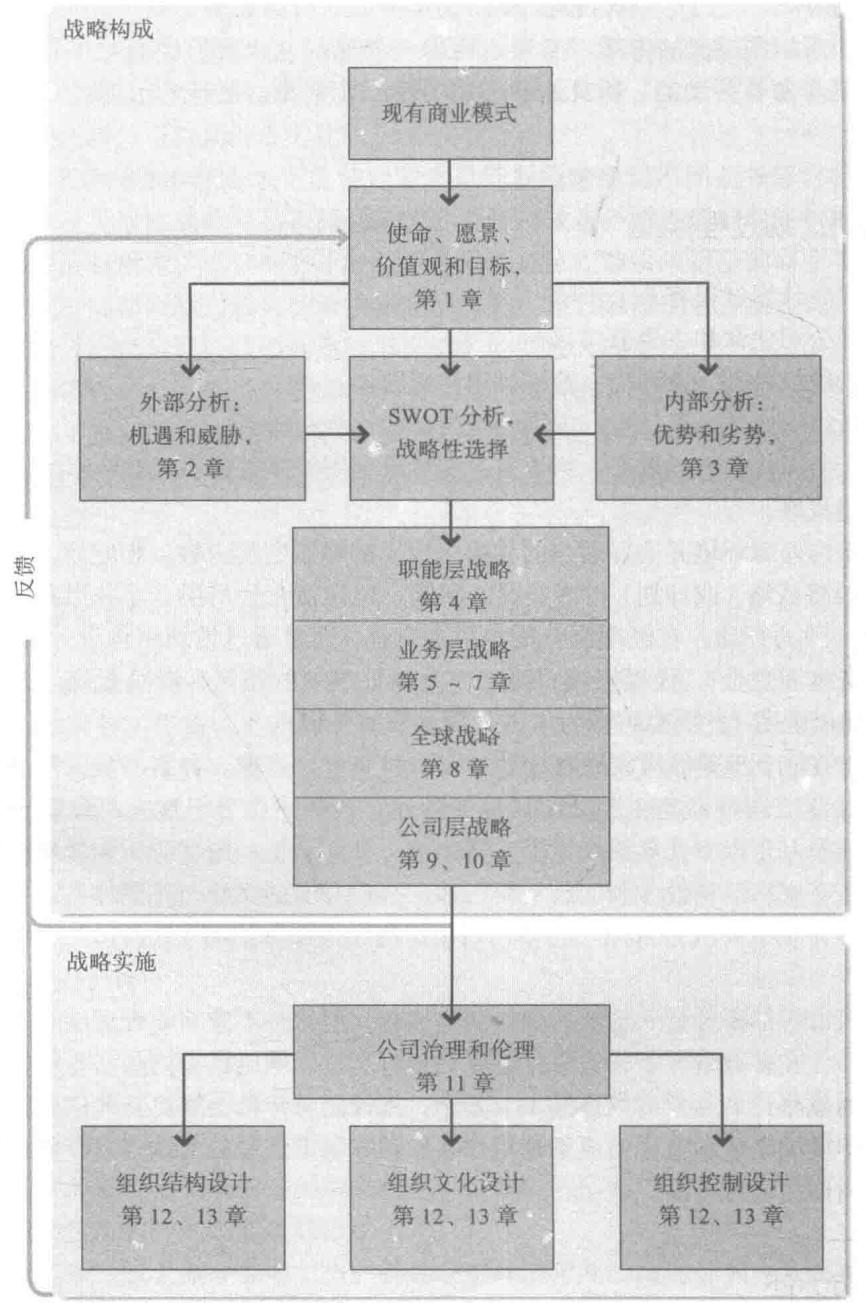


图 1-6　战略计划过程的主要构成

在形成使命的过程中，重要的第一步是组织业务的界定。基本上组织业务的界定回答了如下问题："我们的业务是什么？它将要是什么？它应该是什么？"对这些问题的回答可以引导出使命的形成。为了回答"我们的业务是什么"的问题，公司需要从以下三个维度界定其业务：谁需要被满足？（客户群是什么？），什么需要被满足？（客户的需求是什么？），以及客户的需求应怎样被满足？（通过什么技能、知识或独特竞争力？）。图 1-7 说明了这些维度。

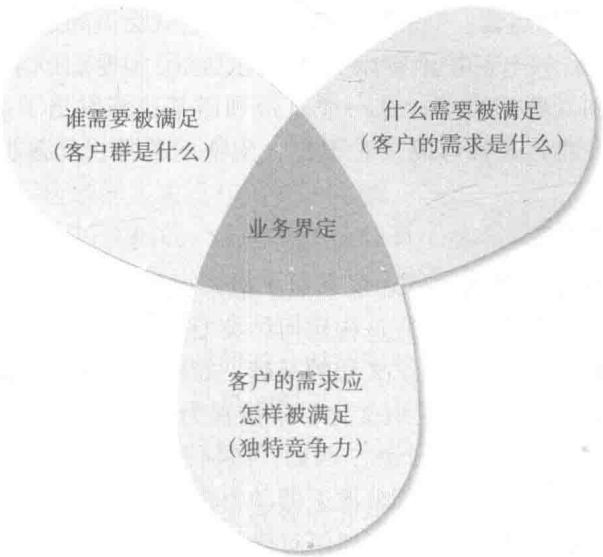


图 1-7　业务的界定

这种方法强调了对客户导向的需求，而不是对产品导向的需求。一个产品导向型的业务界定专注于所售产品和所服务市场的特征，并不注重产品要满足哪些客户的需求。产品导向的方法模糊了公司的真正使命，因为产品仅仅是运用特定技能满足特定群体特定需要的一种物质性表现。在实践中，那些需求可以用许多种不同的方法满足，而广泛地识别这些方法的客户导向型业务界定能够确保公司在需求的转换中不陷入茫然。

通过帮助预测需求转移，客户导向型的使命陈述还可以协助公司将环境变化进行资本转化。这有助于回答“我们的业务将是什么样的”之类的问题。柯达公司的使命陈述（为客户获取、储存、处理、输出和交换图像提供所需的解决方案）就是一种关注客户需求而不是满足需求的特定产品或解决方案，如化学胶片的处理。因此，20 世纪 90 年代早期，这个使命帮助柯达公司推动了当前对数码影像技术的投资，即一项迅速替代了基于化学胶片处理的传统业务的技术。

采取客户导向型视角确定公司业务的需要常常被忽略。历史中充满了这类故事的碎片，那些曾经伟大的公司因为没有界定它们的业务或者错误地界定了业务最终导致了它们的衰落。20 世纪五六十年代，许多办公室设备公司将它们的业务界定为打字机产品，如史密斯·柯洛纳公司（Smith Corona）和安德伍德（Underwood）公司。这种产品导向的定位忽视了它们的业务实际上是满足客户的信息处理需求。对这些公司来说，不幸的是，当一项能够更好地满足顾客的信息处理技术（计算机）出现时，人们对于打字机的需求骤然下降。作为以计算机为基础的字处理技术的受害者，最后的打字机巨人史密斯·柯洛纳于 1996 年破产。

相应地，IBM 公司正确地预见了它的业务将要成为什么。20 世纪 50 年代，IBM 曾经是打字机和机械制表设备制造业的领导者。然而，与众多竞争者不同，IBM 将其业务界定为提供信息处理和储存的方法，而不仅是供应机械制表设备和打字机。考虑到这样的界定，公司之后进入计算机、软件系统、办公系统和打印机领域的行为看上去就合情合理了。

2. 愿景

公司**愿景**（vision）列出了一些对未来需要的陈述以及关于公司将要实现什么的清晰说明（这通常用粗体醒目地标出）。诺基亚作为世界上最大的移动电话（无线电话）制造商围

绕着一个简洁且有力的愿景运营："如果它可以移动，它就会做到这点！"（If it can mobile, it will）。此愿景表明不仅音频电话技术可以实现移动（已经实现），大批数字技术的其他服务也同样可以，如图像和互联网浏览。这一愿景带领诺基亚开发出了多媒体移动手持电话，它不仅能够用作语音沟通，而且可以查看图片、浏览互联网、玩游戏以及编辑个人和公司信息。

3. 价值观

公司的**价值观**（values）说明了管理层和雇员应该如何规范自己的言行，如何做好他们的工作，以及他们为了实现公司使命应该构建何种类型的组织。作为公司范围内行为的驱动和塑造者，价值观通常被视为公司组织文化的基础：如何控制雇员努力实现公司使命和目标的价值准则、规范和标准的设定。组织文化常常被视为竞争优势的重要来源。（我们将在第12章中对组织文化的问题做深入的讨论。）例如，纽柯钢铁是世界上生产效率最高、盈利能力最强的钢铁企业之一。其竞争优势部分源于劳动力极高的生产效率，这是公司文化价值观的直接结果，它反过来又决定了公司应该如何对待其员工。这些价值观如下所示：

- 管理层有责任以此方法管理纽柯公司，即员工有机会根据他们的生产效率获得收入。
- 员工应该确信如果他们恰当地完成了工作，他们明天还将拥有工作。
- 员工有权被公平对待且必须相信他们将被公平对待。
- 当员工受到不公平对待时，他们必须拥有申诉的途径。

纽柯公司强调支付绩效工资、工作安全和公平对待员工的价值观帮助公司建立了员工高生产效率的氛围，同时也对纽柯公司成为行业内成本结构最低的公司之一起到帮助作用。成本结构恰恰解释了公司在价格竞争激烈的行业中保持高利润水平的原因。

在一项组织价值观的研究中，学者界定了一系列高绩效组织中能够通过对员工行为施加影响，进而帮助公司实现优异财务业绩的价值观。这些价值观包括尊重组织核心利益相关者的利益，包括在公司内部、公司行动以及公司表现中拥有利益联系、所有权或股份的个人或组织。他们包括股东、债权人、员工、供应商、客户、公司所在社区以及一般公众。一项研究发现对客户、员工、供应商和股东的利益的强烈尊重与高绩效相关。研究还指出对中层和低层管理者领导力与企业家精神行为的鼓励，以及对组织内部试图改变的支持同样对高绩效有贡献。在组织范围内一贯强调这些价值观的公司包括惠普、沃尔玛和百事可乐。同样的研究还识别低绩效公司的价值观，那些没有在公司使命中被清晰表述的内容包括：①骄傲自大，特别对来自公司外部的想法不屑一顾；②缺乏对关键利益相关者的尊重；③有抵制变革并"惩罚"表现出过多领导力的中层和低层管理者的历史。通用汽车公司被认为是这样的例子。根据这项研究，表现出过多领导力和创新精神的中层或低层管理者在那里不会得到晋升！

1.6　主要目标

在拥有了使命、愿景和价值观之后，战略经理就可以进入形成使命陈述的下一个步骤——建立主要目标。目标是对精确的、可测量的、公司努力实现的未来的描述。在此背景下，制定目标的意图在于精确地细化如果公司准备达到其使命和愿景，有哪些事情必须要做。

构建完好的目标具有四个主要特征：

- 它们是准确的和可测量的。可测的目标会提供给管理者一个尺度或标准，使其可以对绩效进行评判。
- 它们陈述关键问题。为了保持关注，经理人应该选择有限数量的目标评估公司的业绩。被选择的目标应该陈述关键和重要的问题。
- 它们是有挑战性的和可实现的。它们要为全体员工改进组织运营提供激励。如果一个目标相对于提出的挑战是不切实际的，员工就可能放弃；目标太容易有可能失去对管理层和其他员工的激励作用。
- 它们应详细说明目标被实现的时间段。时间限制会告诉员工成功需要在给定的时限内完成目标，而不是超出时限。最后期限可以为目标实现注入紧迫感，并作为激励因素发挥作用。然而，并非所有的目标都需要时间限制。

构建完好的目标还提供了评价管理层绩效的方法。

如前所述，虽然大多数公司在运营中都有大量的目标，但大多数公司的核心目标是股东回报的最大化，达到这一点同时需要高盈利水平和持续性的利润增长。然而对于保持长期盈利能力和利润增长而言，高层管理者不犯过分强调当前利润的错误是非常重要的。过分追求当期利润并最大化短期资本回报率会鼓励误导性的管理行为，如削减在当期看来是非基础性的花费，诸如研发成本、市场营销和新的资本投资等。尽管减少当期支出会提高当前利润，但是由此带来的投资不足、缺乏创新和市场份额的减少等结果会危害长期盈利和利润增长。

为了防范短期行为，经理层需要确保实施这样的目标，即能够提高其公司的长期绩效和竞争力。长期目标涉及产品开发、客户满意、效率等内容，而且强调劳动力和资本效率、产品质量、创新、客户满意以及客户服务等方面的细节。

1.6.1　外部分析

战略管理过程的第二个组成部分是组织外部运营环境的分析。外部分析的基本目的在于识别组织运营环境中的战略机遇和威胁，而环境将会影响公司追逐使命的方式。战略行动1-1描述了对外部环境的机遇和威胁分析如何使时代公司（Time Inc.）发生了战略转移。

在理解外部环境时，需要检验三种相互关联的环境：公司运营所在行业的环境、国家和民族环境，以及更广泛的社会经济与宏观环境。行业环境的分析需要对公司所在行业的竞争结构进行评估，包括公司的竞争地位与主要竞争对手。因为许多市场现在已经是国际化市场，所以对行业环境的分析同时也意味着对行业内国际化竞争的影响进行评估。此类分析可能会指出公司应该把生产设备转移到其他的一些国家，应该扩展中国等新兴国家的市场，或者应该清楚地了解来自新兴市场的竞争。宏观环境分析包括可能会影响到公司及其行业的宏观经济、社会、政府、法律、国际化和技术等因素。我们将在第2章中重点考察外部分析。

▶▶▶战略行动 1-1

时代公司的战略分析

作为大传媒集团企业——时代华纳的杂志出版子公司，时代公司有着令人肃然起敬的历史。该公司旗下的杂志包括《时代周刊》（*Time*）、《财富》（*Fortune*）、《体育画报》（*Sports Illustrate*）和《人

物》（*People*），这些刊物一直以来均为各门类中的领袖级杂志。然而到了21世纪第一个10年中期，时代公司意识到需要改变战略。2005年，《时代周刊》的发行量下降了12%，《财富》下降了10%，《体育画报》下降了17%。

外部分析揭示了哪些事将要继续发生。时代公司旗下杂志的领导力正在衰退。日益增多的更加年轻的读者会从网上得到他们想要的东西。这对时代公司而言既是威胁（因为网络信息提供者还未发展壮大），又是机遇（因为时代公司可通过正确地提供信息来获得这部分受众）。时代公司还意识到广告资金将要快速向网络转移，而且如果公司想要继续保有其份额，它们提供的网络信息在各方面都要做得和印刷品一样好。

内部分析则指出了尽管做出了多方面的尝试，时代公司还是没有能够抓住网络出现所带来的机会的原因。固然时代公司有巨大的优势，包括著名的品牌和强有力的报道，但是网络信息提供模式的发展受到一个严重缺陷的制约——一种视网络信息提供为死水的编辑文化。例如在《人物》杂志，在线经营层被主管编辑玛莎·尼尔森（Martha Nelson）认为是“遥远的月亮”。时代公司的经理层也在担心网络信息的提供会蚕食印刷品信息提供的份额，并加速杂志销量的下滑，从而给公司带来可怕的财务困境。这种文化的结果就是向网络出版转移的努力由于缺乏管理层的关注和参与而受到资金缺乏的阻碍。

2003年，玛莎·尼尔森展示出了公司前进的路径。她在时代公司克服劣势并寻求更佳机遇的战略始于在《人物》杂志社合并印刷品和在线新闻工作室，此举有效地消除了它们之间的隔阂。然后她重建杂志的网站，在网络出版方面负起主要责任，指出原创的内容应该出现在网上，并强调了浏览量和广告收入的重要性。在此后的两年中，People.com网页的浏览量增长了五倍。

2005年，时代公司的首席执行官安·穆尔（Ann Moore）使这项战略正规化。他要求所有的印刷出版物都听从People.com的领导，整合了印刷板块和在线板块的新闻编辑室，并在网络推广方面进行了大量的投资。为了实现这一目标，时代公司雇用了一些知名博主来为其撰写线上出版物。穆尔所实施的战略目标是消除时代公司过去在网络方面的文化劣势，同时重塑网络出版的资源配置。

2006年，时代公司与24小时新闻频道——美国有线电视新闻网络（CNN）建立了合作关系，进行了另一次战略变动，通过将其所有的财经杂志内容放在双方共同持有的CNNMoney.com网站上，旨在充分开发网络。而CNNMoney.com这一网站免费提供《财富》杂志、《金钱》（*Money*）杂志、《商界2.0》（*Business 2.0*）杂志的内容，迅速成为仅次于雅虎财经和MSN财经的第三大线上财经网站。这一战略体现在《体育画报》网站的再设计上，这一战略使其成了iPod和移动设备下载音频、视频的主导者。

为了实现网络出版的重心转移，时代公司于2007年宣告了其另一个战略变化：将出售18家杂志，尽管这些杂志业绩良好，但其网络吸引力不够。安·穆尔声明时代公司以后将把其精力、资源和投资重点放在公司最大和最具盈利性的品牌，即那些能够在电子领域吸引公众眼球的品牌上。

资料来源：A. Van Duyn, “Time Inc. Revamp to Include Sale of 18 Titles,” *Financial Times*, September 13, 2006, p. 24; M. Karnitsching, “Time Inc. Makes New Bid to be Big Web Player,” *Wall Street Journal*, March 29, 2006, p. B1; M. Flamm, “Time Tries the Web Again,” *Crain's New York Business*, January 16, 2006, p. 3.

1.6.2　内部分析

内部分析是战略计划过程中的第三个部分，重点考察公司的资源、能力和竞争力。其目

标旨在分析公司的优势和劣势。正如在战略行动 1-1 中所描述的，对时代公司的内部分析揭示出该公司拥有许多颇具影响力的知名品牌，如《财富》《金钱》《体育画报》和《人物》等（优势），并且具有强大的报道能力（另一项优势），它们缺乏的是对在线出版编辑工作的认可（劣势）。我们将在第 3 章中考察内部分析。

1.6.3　SWOT 分析和商业模式

战略构想的下一个组成部分需要在公司内部优势与劣势、外部机遇与威胁的基础上形成一系列战略性替代或追求的未来战略的选择。优势、劣势、机遇和威胁的比较分析通常被称为 **SWOT 分析**（SWOT analysis）。其核心意图在于识别能够利用外部机遇、应对威胁、构建并维护公司优势以及消除劣势的战略。

时代公司的管理层将读者向网络的转移既视为其必须要开发的机遇，又看作对时代杂志现有杂志印刷品的威胁。他们意识到时代公司广为人知的品牌和强大的报道能力会成为他们提供在线服务的优势，但是排斥网络出版物的编辑文化是需要修正的劣势。时代公司管理层提出的战略包括合并印刷板块和网络板块的新闻编辑室以消除它们之间的差别，对于在线网络进行重大投资，以及与已经在网络方面具有出色表现的美国有线电视新闻网络（CNN）建立合作伙伴关系。

通常，SWOT 分析的目标是建立、确定、调整公司具体的商业模式，而商业模式能够将公司的资源和能力与公司运营所处的环境进行最好的排列、适应和匹配。管理层比较和对照了各种可能的战略，然后确定了一整套可以建立并保持竞争优势的战略。这些战略可以被划分为以下四大类：

- 职能层战略，在公司内部引导作业效率的提升，如生产、市场营销、物资管理、产品开发和客户服务。我们将在第 4 章中论述职能层战略。
- 业务层战略，包括总体业务的竞争战略，公司在市场中获得竞争优势的定位方式和在不同行业环境中使用的不同的定位战略，例如成本领先、差异化、专注于特定的利基市场或行业细分以及这些战略的某种组合。我们将在第 5 ~ 7 章中讨论业务层战略。
- 全球化战略，用于指导如何在母国以外拓展业务，并在全球层面决定竞争优势的世界里实现成长和繁荣。我们将在第 8 章中谈到全球化战略。
- 公司层战略，回答了一些基本的问题：为了实现公司的长期盈利能力和利润增长最大化，我们需要从事哪些业务？我们应该如何进入这些行业，提升在行业中的表现，并获得竞争优势？我们将在第 9、10 章中论述公司层战略。

通过 SWOT 分析确定的战略应该是相互适应的。因此，职能层战略应该与公司的业务层战略和全球化相一致或相互支持。此外，如我们将在本书后面所解释的，公司层战略应该支撑业务层战略。当这些公司追求的不同战略同时实施时，就会构成一种可行的经营模式。从本质上讲，SWOT 分析是一种用于在竞争商业模式间进行选择和对经理人选择的商业模式进行调整的方法。例如，当微软公司以 Xbox 游戏机进入视频游戏市场时，它就必须选择在这个市场中竞争的商业模式。微软使用 SWOT 分析方法对备选方案进行比较，并决定选用“剃须刀和刀片”商业模式。这种模式是指 Xbox 游戏机的定价低于成本以提高销售份额（所谓的“剃须刀”），然后通过向忠诚客户销售在 Xbox 上使用的游戏来获得利润（所谓的“刀片”）。

1.6.4 战略实施

为了实现竞争优势和提高绩效，管理层在选择了一组相适应的战略之后必须将那些战略付诸行动，即战略必须要予以实施。战略的实施包括在职能层、业务层和公司层执行战略计划。例如，战略实施包括落实质量改进计划，改进公司产品设计方式，在市场中进行产品差异化定位，进行细分市场营销和针对不同客户群体提供不同款式的产品，实行价格的上调和下降，通过兼并与收购扩展业务，或通过关闭及售出公司的部分业务完成规模缩减。这些话题以及其他的一些问题将在第 4 ~ 10 章中做详细的讨论。

战略实施同时也包括设计最好的组织结构和最佳的文化与控制体系，这可以保证将选定的战略付诸实施。此外，高级经理需要通过构建适当的公司治理体系来保证组织内部的行动不仅要符合盈利能力和利润增长最大化的目标，而且要符合法律与伦理。在本书中，我们将在第 11 章中考察公司治理和伦理的话题，在第 12 章中讨论执行业务层战略所需的组织结构、文化和控制，在第 13 章中讨论执行公司层战略所需要的结构、文化和控制。

1.6.5 反馈回路

图 1-6 中的反馈回路表明战略计划是持续性的，这种行为从来不会有终结。一旦战略被实施，战略的执行过程就要受到监督，包括考察战略目标的实现事实上达到何种程度，竞争优势是否被建立和保持。这些信息和知识通过反馈回路传递至公司层，并成为下一轮战略制定和实施的输入材料。然后高管层可以决定是否沿用现有经营模式和现有战略与目标，或者建议未来做出改变。例如，如果战略目标过于乐观，那么下一次就需要设定更加保守的目标。如果反馈回路显示经营模式不起作用，管理层就要寻找改变的方式。这基本上就是在时代公司发生的故事（见战略行动 1-1）。

1.7 作为自发过程的战略

基本的计划模型认为公司战略是计划的结果，战略计划过程本身是原则性的和高度结构性的，而这一过程由高管层编制。一些学者已经开始从三个方面批判这种正式计划模型：真实世界的不可预测性、低级别经理在战略管理过程中发挥的作用以及许多成功战略是意外偶得之结果而非理性规划的事实。他们开始倡导替代视角的战略制定。

1.7.1 不可预测环境中的战略制定

正式计划体系的批评者认为，我们生活在由不确定性、复杂性和模糊性主导的世界中，小概率事件会对最终结果造成重大的且不可预知的影响。他们声称在这样的情况下，即使最完整的战略计划也会由于快速和不可预知的变化而变得毫无用处。在不可预测的世界中，对变化的环境做出快速反应并相应地转变组织的战略能使公司获得额外的收益。例如，谷歌的急速成长源于其利用与搜索结构相关联的广告链接赚取收入的商业模式（即所谓的付费点击商业模式），打破了 2003 ~ 2004 年的在线广告模式。没有人预见到或计划了这一发展趋势，但是他们必须要对此做出反应，而且要快速地做出反应。包括雅虎、MSN 等具有在线广告

优势的公司迅速调整了它们的战略以应对来自谷歌的威胁。具体来讲，它们开发了自己的搜索引擎，并复制了谷歌的付费点击的商业模式。根据正式体系批判者的理论，这种灵活的战略制定方法在传统的战略制定过程的框架中是不可能实现的，因为传统过程限定了组织战略只有在年度战略制定期间才能被重新审视。

1.7.2　自治行为：低级别经理的战略制定

对理性规划模型的另一个批评是过分强调高层管理者，特别是CEO的重要性。现在一个能够得到广泛接受的替代观点是组织内部下层的经理人会竭尽全力地对公司的战略方向施加深刻的影响。英特尔公司前任CEO安迪·格鲁夫（Andy Grove）在与斯坦福大学的罗伯特·伯格曼（Robert Burgelman）合作的著作中提到，英特尔的很多战略决策都不是由高层管理者发起的，而是英特尔内部的低级别管理者的自发行为，他们形成新的战略并努力劝说高层管理者改变公司战略的优先级。这些战略性决策包括退出一个重要市场的决定（DRAM存储芯片市场）和开发一个特定级别微处理器的决定（基于RISC的微处理器），这些决定与英特尔高层管理者业已宣布的战略背道而驰。另一个自发行为的例子是星巴克（Starbucks），详细内容将在战略行动1-2中给出。

战略行动 1-2

星巴克的音乐业务

任何一个走进星巴克的人都会不由自主地注意到种类繁多的咖啡和饮料，而除此之外，人们会发现这家公司还在销售音乐CD。大多数星巴克商店目前都有能够陈列大概20张CD的音乐架。有报道称当星巴克做出递送CD的决定之后，它很快就成了排名前四位的音乐零售商。而有趣的是星巴克进军音乐零售业并不是规范性战略计划的结果。该公司的音乐销售之旅始于20世纪80年代，当时坐落于西雅图大学村（University Village）的星巴克店的经理蒂姆·琼斯（Tim Jones）把自己制作的音乐带拿到店内播放。很快琼斯就收到了来自顾客希望得到音乐带备份的请求。琼斯把这件事告诉了星巴克的CEO霍华德·舒尔茨（Howard Schultz），并建议星巴克开始销售自己的音乐。起先舒尔茨对此建议持怀疑态度，但是经过琼斯的反复游说之后，他最终采纳了这项建议。今天星巴克不再仅仅销售CD，还利用“Hear Music”星巴克店提供音乐下载服务。顾客在那里可以一边品尝咖啡，一边听来自存量超过200 000首歌曲的星巴克在线音乐博览馆的音乐，同时他们还可以刻录属于自己的CD。

资料来源：S. Gray and E. Smith. “Coffee and Music Create a Potent Mix at Starbucks,” *Wall Street Journal*, July 19, 2005, p. A1.

自发行为在帮助已成立的公司应对改变传统行业惯例的革新性技术带来的不确定性方面显得格外重要。高管层常常通过成功执行公司既有战略来实现卓越。因此，他们会热衷于维持现状，并且不能从不同的视角看待问题。从这种意义上讲，他们是维持惯性的保守性力量。然而低级别经理不会对维持现状具有同样的热情，而更愿意推动新技术和新战略的发展。他们应该是发现新的战略性机遇并游说高管层进行战略转变的第一批人。正如在战略行动1-3中描述的那样，这正是证券经纪人查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）在20世纪90年代网络时代到来时所做的调整。

▶▶▶战略行动 1-3

查尔斯·施瓦布的战略性转变

20 世纪 90 年代中期，查尔斯·施瓦布是世界上最成功的折扣经纪人。在过去 20 年里，该公司通过在股票交易佣金上提供大幅折扣，争取到了诸如美林证券之类的全面服务经纪人的市场份额。尽管施瓦布拥有遍布全国的分支机构，但是绝大多数客户还是通过一套名为 Telebroker 的电话系统来执行他们的交易。其他使用名为 Street Smart 的在线专利软件的公司，则必须要从施瓦布那里购买。那是一种运营良好的商业模式，直到 E*Trade 公司的出现。

E*Trade 公司是由物理学家和发明家比尔·波特（Bill Porter）在 1994 年创建的，当时公司抓住了万维网（World Wide Web）快速发展带来的机遇。E*Trade 公司建立了第一个在线交易的网站。E*Trade 公司没有分支机构，没有经纪人，也没有接受指令的电话系统，从而具有了非常低的成本结构。客户在公司的网站上进行股票交易。由于其低廉的成本结构，E*Trade 公司的佣金报价仅为 14.95 美元，这是一个远低于施瓦布公司 65 美元平均佣金的数字。显而易见，E*Trade 公司和其他快速跟进的在线经纪公司（如 Ameritrade）等给施瓦布的公司带来了直接的威胁。除了它们的成本结构和佣金水平明显低于施瓦布的公司之外，在线股票交易的简便、快速和灵活性也使得施瓦布的 Street Smart 交易软件看起来有很大的局限性，并使电话系统变得过时。

而在施瓦布公司内部，一名年轻的负责开发 Street Smart 的软件工程师威廉·皮尔森（William Pearson）及时发现了网络具有的变革性力量。皮尔森相信施瓦布需要迅速开发自己基于网络的交易软件。尽管尚不能得到主管的重视，但是皮尔森开始尽其所能地进行尝试。他找到了很多管理人员，但是发现很难从他们那里获得支持。最终皮尔森找到了施瓦布公司的前经理 Anne Hennegar，他现在是公司的外部顾问。Hennegar 建议皮尔森与施瓦布公司的副主席汤姆·塞普（Tom Seip）会面，因为他以拥有超常规思考问题的能力著称。Hennegar 代表皮尔森会见了塞普，塞普对此做出了积极的反应，并要求她安排一次会面。Hennegar 和皮尔森期待见到塞普，而出乎意料的是，当走进查尔斯·施瓦布高管办公室的时候，他们还看到了公司的首席运营官大卫·波塔克（David Pottruck）和负责战略规划与电子经济业务的副主席。

在高管小组看过皮尔森对网络交易系统运行的演示之后，他们变得非常兴奋。屋子里发生的一切清楚地表明基于网络的电子系统实现了信息实时化、个性化、定制化和互动化，这将促进施瓦布的公司实现赋予客户更多权限的承诺。在会议的最后，皮尔森得到启动他的项目的许可。一年之后，施瓦布的公司推出了自己的网络交易系统——eSchwab，此系统使客户能够以低廉的统一佣金费率进行股票交易。eSchwab 成了施瓦布公司的核心服务产品，使公司避开了来自 E*Trade 公司等高折扣经纪商的竞争。

资料来源：John Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, (John Wiley & Sons: New York, 2002); Erick Schonfeld, "Schwab Puts It All Online," *Fortune* December 7, 1998, pp. 94–99.

1.7.3　意外发现和战略

商业史中充满了推动公司进入新的盈利方向的偶然事件。这些例子表明许多成功的战略并不是深思熟虑的结果，而是蹒跚经历未知事物时的意外所得。例证之一是 20 世纪 60 年代发生在 3M 公司的案例。当时的 3M 公司生产碳氟化合物，一种用于空调设备的液体冷却

剂。一天，一位正在制作碳氟化合物的研究人员把一些液体溅到她的鞋上。几天之后，她又把咖啡洒到鞋上，她惊奇地发现咖啡变成了小液珠，然后从鞋子上毫无污损地流走了。作为对这一现象的反应，她意识到含有碳氟化合物的液体在保护纤维物品免遭液体污染方面可能会派上用场，于是“苏格兰卫队”（Scotch Guard）的创意产生了。后来，苏格兰卫队成为3M公司最盈利的产品并把公司带入了纤维物保护业务领域，而这一想法是公司从未计划和预期过的。

意外的发现和事件可以为公司带来各种方式的盈利性收益。但是一些公司因为这些意外发现或事件与它们先前形成的战略构想不一致而丧失了盈利的机会。这种短视行为的一个经典例证发生在一个世纪之前，当时一家名为西联汇款公司（Western Union）的电报公司拒绝了获得一项发明的购买权的机会。这项源自亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham Bell）的发明就是电话，一项后来淘汰了电报的技术。

1.7.4　意图战略和应急战略

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）的战略发展模型提供了关于什么是实际战略的更广泛的视角。根据图1-8中列出的模型，公司的现实战略应该是已形成的战略（公司周密制定的战略）和任何非计划、应急战略综合的产物。明茨伯格认为，许多已形成的战略会由于环境发生不可预知的变化（这些变化是人们意识不到的）而不能实施。应急战略则是对不可预知情况的非计划性反应。它们产生于组织深处个体经理人的自发性行为，源于意外发现和事件，或者高层管理者应对环境变化做出的战略性转变。它们并非正规的自上而下的战略计划机制的产物。

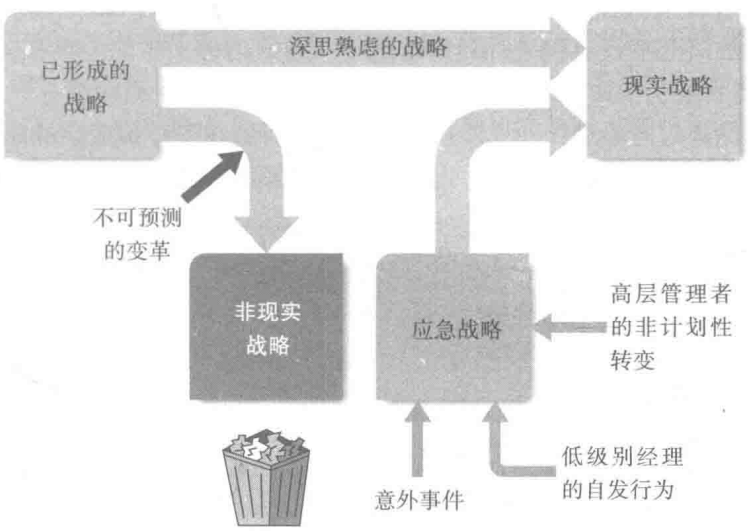


图1-8　应急战略和深思熟虑的战略

资料来源：Adapted from H. Mintzberg and A. McGugh, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30. No 2, June 1985.

明茨伯格坚称应急战略通常比意图战略更加成功和适用。在对这一过程的经典描述中，理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）以本田汽车公司进入美国汽车市场为案例进行了解释。

当一批本田公司的管理人员于1959年从日本到达洛杉矶建立美国分部的时候，他们最初的目标（意图战略）是专注于销售250-cc和350-cc两款摩托车，以建立固定的摩托爱好者客户群，而不是已经在日本取得巨大成功的50-cc Honda Cups。他们的直觉告诉他们Honda 50s并不适合美国市场，因为在美国几乎所有的东西都比日本更大、更奢侈。

然而250-cc和350-cc摩托在美国的销售进展缓慢，摩托车本身也受到了机械故障的困扰，似乎本田公司的战略将要失败。而与此同时，当日本的管理人员开着Honda 50s在洛杉矶办事时却吸引了很多人的注意。一天，他们接到了来自西尔斯·罗巴克（Sears Roebuck）采购商的电话，他希望把50-cc型摩托车向并不十分热衷摩托车的美国人销售。本田的管理者对此犹豫不决，因为他们担心这些人与认真的摩托车手存在距离，怕他们会把本田车看作“无用的”机器。然而最终，250-cc和350-cc两款摩托车的失败还是推动他们做了这件事情。

于是本田跌跌撞撞地走入了先前从未接触过的潜力巨大的市场——从未拥有过自己的摩托车的美国普通民众。本田还找到了一个没有尝试过的分销渠道——普通零售商，而不是摩托车专卖店。到了1964年，几乎每两辆在美国销售的摩托车中就有一辆是本田公司生产的。

对本田公司所获成功的传统解释是该公司用巧妙构思的意图战略重新定义了美国的摩托车行业，而事实是本田的意图战略几乎是一个灾难性的构想。其战略的产生并不是通过事先的计划，而是对未预见到情况的非计划性反应，而且为了识别应急战略的优势并富有活力地去追求它，日本的管理层需要被给予充分的信任。

本田公司的案例表明关键在于组织所具有的成功战略经常是没有预先计划的，而且是对不可预知情况的反应。正如明茨伯格所说，战略植根于人们学习的能力和支撑这种能力的资源。

在实践中，大多数组织的战略可能是意图战略和应急战略的综合体。对管理层而言，他们需要认清紧急事件发生的过程，并适当地排除不佳的应急战略，培育有潜力的优秀战略。为了做出决策，管理层必须要有判别应急战略价值的能力。他们必须能够进行战略性的思考。尽管应急性战略是在没有预先计划的情况下从组织内部产生的（即没有依照图1-6描绘的顺序进行），高管层仍要对战略进行评估。这种评估需要基于组织目标、外部环境的机遇和威胁、内部的优势与劣势对每种战略进行比较。其目的在于评价应急战略是否符合公司的需要和能力。此外，明茨伯格还强调，组织形成应急战略的能力是企业文化的一种职能，而组织结构和控制体系可以有效培育企业文化。换言之，作为战略管理过程中的不同组成部分，应急战略方面的内容与意图战略方面的内容同等重要。

1.8　战略计划操作

尽管存在批评意见，很多研究依然表明正式的计划体系有助于管理层制定更好的战略。一项研究对26个先前发表的文献进行了分析，认为平均而言，战略性计划对公司的绩效有正向的影响。另外一项对656家公司的战略计划的研究发现，正规的战略计划方法和应急战略都会成为好的战略规划过程的一部分，这在不确定的环境中尤为明显。为了使战略计划发挥作用，对管理者来说非常重要的一点是：制订计划时不能仅仅考虑当前的竞争环境，还要结合未来的竞争环境。为了预测未来的情况，管理层可以运用情景规划技术对未来不同的可能性进行计划。他们还可以要求运行经理参与到计划过程中，并通过强调战略性意图勾勒未来竞争环境。

1.8.1　情景规划

很多战略性规划从长期来看是失败的，原因之一是战略经理热衷于规划技术，可能忽视了未来本身是不确定的。如果没有预见到偶然事件的发生，即使最完美的计划也可能溃败，而这在现实世界中一直在发生。由于意识到不确定性使得人们不能准确地预测未来，皇家壳牌石油公司率先使用情景方式进行规划。**情景规划**（scenario planning）是指基于对未来假定的情景制定战略。在通常的情景规划实践中，一些情景是乐观的，而另外一些是悲观的。经理团队要针对每一个情景制定相应的具体战略。他们还要选择一系列指标作为跟踪趋势的标记，并识别每一个情景将要发生的可能性。其目的在于让管理层理解他们所处环境的动态性与复杂性的本质，用战略性方式思考问题，并形成一组可以在不同环境下实施的战略选择。情景规划的方法在大公司中迅速传播。一项调查发现，超过一半的500强公司都在使用某种形式的情景规划方法。

皇家壳牌石油公司在率先践行情景规划理念方面可能比大多数公司做的都多，它的经验证明这一方法所产生的力量。该公司自20世纪80年代开始使用情景规划。如今该公司通过两种主要的情景来提炼其战略计划。这些情景与未来对石油的需求有关。第一种称作“常规的动态”，预见了从石油等碳燃料到天然气最终到可再生能源的发展过程。第二种称为“未来时代的精神”，预测了出现会导致向新能源快速转变的革命性技术的可能性。皇家壳牌石油公司正对无论在哪种情况下都能够保证公司盈利性的项目进行投资，并谨慎地追踪能够表征未来哪种情景更有可能发生的技术和市场的趋势。

情景规划方法最大的优点在于能够促使管理层进行超常规的思考，预测在不同情况下他们要做什么，并认识到世界并非一成不变的，而是一个充满灵活性的、复杂的和不确定的环境，基于对未来僵化假定的计划会变得不正确。情景规划的结果是，组织需要坚持与最有可能发生的情景相关的战略，并付出一定的精力应对未来可能发生的其他情景（见图1-9）。因此，皇家壳牌石油公司当前的战略是基于世界能源遵循从现有碳燃料逐步过渡的路径（“常规的动态”情景），但公司同时还通过投资新能源技术和绘制第二种情况到来时的战略来规避风险。

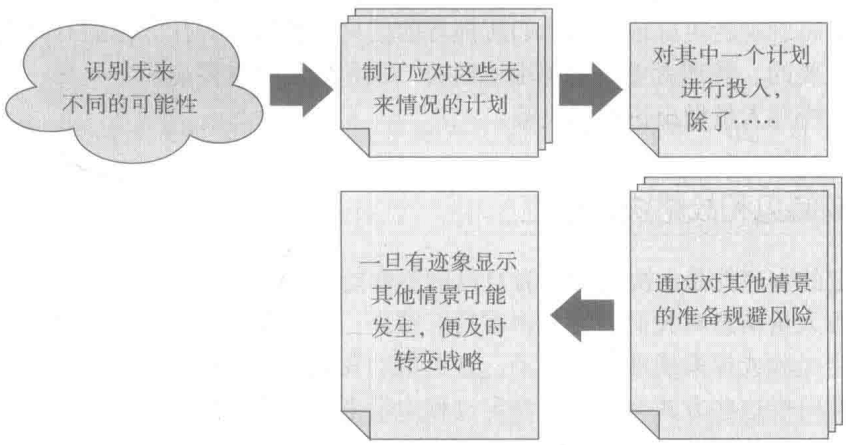


图1-9　情景规划

1.8.2　分权式计划

一些公司在构建其战略计划的过程中犯的一个错误是把战略计划看作高层管理者专有的责任。这种象牙塔式的方法会由于高层管理者对当前运行实际情况了解甚少而导致战略计划的无效。结果是高层管理者制定的战略弊大于利。例如，当图表中的数据显示房屋和家庭的规模都在缩小时，通用电气的规划者认为小型家电将是未来的趋势。由于他们与建筑商和零售商几乎没有接触，他们并没有意识到厨房和浴室是两个不会缩减的部分。他们也没有认识到上班族妇女需要更大的冰箱以减少她们去超市的时间。最终通用电气浪费了大量的时间去设计小型家电，而这些产品的需求却非常有限。

战略计划中的象牙塔式的观念还会造成公司层、业务层和职能层经理人员之间关系的紧张。通用电气公司的经历又一次证明了这一点。许多战略计划部门的公司层经理都是从咨询公司或一流商学院中招聘过来的。许多职能层经理认为这种招聘方式意味着公司层经理不认为他们在思考战略性问题方面足够聪明。他们感到被排斥在战略制定的过程之外，这使他们认为战略的制定是不公平的。由于感到过程缺乏公正性，他们产生了一种“我们对他们”的态度，而且这种态度迅速升级为敌对。结果，即使计划制订者是正确的，营运经理也不会听从他们的建议。例如，计划制订者正确地意识到了电器市场全球化的重要性以及来自正在崛起的日本的威胁。然而视西尔斯·罗巴克为竞争对手的运营经理对这一告诫未予重视。最终，象牙塔式的战略计划忽略了低级别经理自发行为和意外事件的重要性。

纠正战略计划中的象牙塔式的方法要认识到公司的战略计划需要公司所有级别经理的参与。许多优秀的计划能够且应该由被贴近实际情况的业务层和职能层经理来完成。换言之，计划需要被分权下放。公司层面的计划者应该是帮助业务层和职能层经理完成计划的推动者，他们应设定宏观的组织目标，并提供识别能够实现目标的战略所需的资源。

1.9　战略决策制定

如果管理者不能有效地使用信息，即使设计最好的战略计划体系也不能得到想要的结果。因此，战略管理者更好地利用他们所拥有的信息以及理解为什么他们有时会做出错误的决策是非常重要的。管理者更好地利用他们的知识和信息的重要途径之一是，理解一般感知偏差如何使得经理人员做出错误的决策。

1.9.1　感知偏见和战略决策制定

决策制定的合理性是由决策制定者自己的感知能力决定的。我们不是超级计算机，高效地吸收和处理大量信息对我们而言是困难的。结果，当需要做出决策的时候，我们倾向于退回到凭借一定经验或探索式地进行决策，这会帮助我们在复杂和不确定的世界中做出合理的行为。然而有时候这些方式会在决策制定过程中带来严重的和系统性的错误。系统性的错误是指那些一再发生的错误。它们看上去源于决策者处理信息并形成决策过程中的一系列**感知偏见**（cognitive biases）。由于存在感知偏见，许多管理者以做出错误的决策告终。

大量的偏见已经在实验室环境中得到了反复验证，所以我们可以肯定地认为偏见是存在的，而且我们容易出现偏见。**事先假设偏见**（prior hypothesis）是指如果决策者事先坚定地

认为两个变量之间存在关联，他们就会倾向于在这种偏见性信念的基础上做出决策（即使有证据表明他们的信念是错误的）。此外，他们还会寻找并利用那些与他们事先信念相一致的信息，而忽略与这些信念相矛盾的信息。当在战略背景下提到这种偏见时，可能的情况是如果一名 CEO 事先具有某一特定战略会发挥作用的强烈信念，那么他就会继续追求这种战略，尽管证据表明该战略是不合适的或失败的。

第二种为人熟知的感知偏见是**承诺升级**（escalating commitment）现象，即已经在一个项目上投入大量资源的决策制定者会继续投入更多的资源，即使其收到项目将要失败的反馈也在所不惜。这可能是一种非理性的反应，因为更有逻辑的反应应该是放弃项目并转向其他方向（那样可以减少损失并继续前进），而不是追加投入。个人对项目的责任感会明显地导致决策者不顾项目将要失败的事实而继续坚持。

第三种偏见是**类比推理**（reasoning by analogy），即用简单的类比方法解决复杂的问题。这种范式的问题在于类比并不一定是有效的。第四种偏见是**代表性**（representativeness），是指从小样本甚至单一的生动故事中获得整体趋势的偏见。这一偏见违背了统计学上的大数法则，从小样本中归纳规律性问题是不恰当的，更不用说单一的案例。从很多方面看，20 世纪 90 年代末的互联网繁荣都是基于类比推理和代表性偏见得来的。富有远见的企业家看到了早期的亚马逊、雅虎等一些互联网企业快速地获得成功，至少是某些方面的成功。通过对少数样本的类比推理，他们猜测任何一家互联网企业都会获得相似的成功。许多投资者也得到了相似的结论。结果，大量的创业型公司跳入了互联网行业以期能够抓住已经预知到的机遇。此后，大多数这样的公司都走向了破产，这恰恰验证了类比方法是错误的这一事实，而且少量早期进入的成功企业并不能保证所有的网络公司都会成功。

第五种感知偏见是**控制幻觉**（the illusion of control），即高估某人控制事物能力的倾向。总经理或高管层特别容易发生此类偏见，这是因为他们已经升至组织的高层，往往会对其获得成功的能力过于自信。根据理查德·罗尔（Richard Roll）的观点，过分自信会导致收购自负假说。罗尔认为高层管理者通常会对他们通过收购其他企业创造价值的能力过分自信。因此，他们会以做出糟糕的收购决策告终，经常为收购的公司支付远远超过真实价值的资金。结果，他们为了给这项收购融资而大量负债，然而从收购的公司赚钱却根本不可能。

可用性错误（availability error）是第六种常见的偏见。产生可用性错误源自我们在估计结果的可能性时对非常容易想象出的结果存在倾向性。例如，相比汽车事故，人们更加害怕飞机的坠毁，但是一项统计显示，死于去往飞机场的汽车中的人数远高于死于飞机坠毁的人数。人们过度地估计了飞机失事的可能性是因为其结果更容易想象，也因为飞机坠毁比汽车事故更加让人印象深刻，而且汽车事故只会影响到很少的人。作为可用性错误的结果，经理人员会把资源分配给结果更容易想象的项目，而不是可能有最高回报率的项目。

1.9.2　决策制定改进技术

感知偏差的存在产生了一个问题：如何将关键信息引入决策机制以使公司的战略决策真实并以完整评估为基础。有两种技术被用于加强战略性思考和应对集体思维与感知偏差，它们是魔鬼代言人法和辩证式探询法。

魔鬼代言人（devil's advocacy）法要求生成计划和对计划的关键分析。决策制定小组中的一名成员扮演魔鬼代言人，找出所有可能会使计划被拒绝的理由。通过这种办法，决策制

定者能够清楚所建议行为的过程存在的危险。

辩证式探询（dialectic inquiry）法需要生成计划（论点）和应对计划（反论点），因此更加复杂。战略管理者聆听计划和应对计划的支持者的辩论，然后决定哪一个计划能够带来更高的绩效。辩论的目的在于发现各自计划中定义、推荐行动和假定存在的问题。这种实践的结果是战略管理者能够对问题形成新的、更加全面的认识，这种认识此后会成为最终的计划（综合版）。辩证式探询法可以促进战略性思考。

应对感知偏见的另一项技术是外部视角，是由诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）命名的。**外部视角**（outside view）需要计划者以过去类比的战略草案作为参考类，决定哪些草案是成功的还是失败的，并针对先前的草案评价现有项目。根据卡尼曼的观点，这项技术对于应对控制幻觉（自负）、类比推理和代表性尤为有效。例如，当对一项可能的收购进行决策时，计划者应该考察其他公司进行收购的记录（参考类），决定它们是成功的，还是失败的，然后结合参考类客观地对潜在的收购做出评价。卡尼曼认为这种对大量先前事件的真实考察往往能限制计划者的内在乐观态度，并能够产生更多现实的评价和计划。

1.10　战略领导

总经理和职能层经理的关键战略性角色之一是利用他们全部的知识、经历和热情对他们的下级进行战略性领导并建立一个高绩效的组织。一些学者总结了可以带领公司实现高绩效的优秀战略领导者的一些特质：①愿景、口才和一贯性；②对商业模式有清晰的表达；③承诺；④消息灵通；⑤愿意托付和授权他人；⑥机敏地运用权力；⑦情商。

1.10.1　愿景、口才和一贯性

领导的一项重要任务就是为组织确定方向。出色的领导者通常就企业将走向何方有一个清楚且令人信服的愿景，有一定的口才在组织内部与其他人交流此愿景，并给人们带来动力，而且他们会清楚地表达他们的愿景直到它成为企业文化的一部分。

在政治领域，约翰·肯尼迪、温斯顿·丘吉尔、马丁·路德·金和玛格丽特·撒切尔都是广受支持的愿景型领袖的例证。请想一想这些话语的影响力，肯尼迪的“不要问你的国家能够为你做什么，要问你能够为你的国家做什么”，金的“我有一个梦想”的演讲，和丘吉尔的“我们绝不投降”。肯尼迪和撒切尔能够利用他们的政治机构推动与他们愿景相一致的政府行为。丘吉尔的演讲激起了一个民族抵抗入侵者的热情，金能够从外部对政府施压完成对社会的改变。

有力的商业领袖的例子包括微软的比尔·盖茨、通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇和沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿。比尔·盖茨的愿景是全世界每一台个人电脑都基于 Windows 系统，这个愿景多年来一直是微软的驱动力。最近这一愿景演进到了新的阶段，即所有的计算机设备都是基于 Windows 软件的，从 PC 机和服务器到视频游戏机（Xbox）、手机和掌上电脑。在通用电气公司，杰克·韦尔奇制定了简单却有力度的愿景，即通用电气公司应该在其进入的每一个领域中保持第一或第二的位置，否则就要退出该业务。相似地，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿制定并表述了公司愿景，这对沃尔玛的成功起到了关键作用：以天天低价

的方式向客户传递来自供应商的成本节约，并为客户提供高效率的运营。

1.10.2　对商业模式有清晰的表达

优秀战略领导者的另一项关键特质是确定并清晰地表述那些公司用来实现愿景的商业模式的能力。商业模式是管理者关于如何把公司追求的不同战略整合为统一整体的理念。例如，在戴尔公司，迈克尔·戴尔确定并描述了戴尔公司的基本商业模式——直销模式。戴尔公司多年来实施的各种战略在此基本模式上得以精炼，并形成一种能够稳定保证效率和效果的战略。尽管单个战略可以植根于组织内部许多不同的地方，尽管这些战略的确定不是高层管理者独有的行为，但是战略管理者要有确保不同的战略匹配成为统一的整体并形成有效的、值得信服的商业模式的视角。如果战略领导者对公司的商业模式是什么或应该是什么缺乏清晰的认识，公司实施的战略就可能不会很好地匹配在一起，结果将是没有重点和低绩效。

1.10.3　承诺

坚定的领导者会通过他们的言行表现出对于他们愿景和商业模式的投入，而且他们通常以身作则。在这里，我们来看纽柯钢铁公司前 CEO 肯·艾弗森（Ken Iverson）的例子。纽柯钢铁公司是一家非常高效的钢铁制造商，拥有行业最低的成本结构。在这个其他大多数公司都由于残酷地进行成本最小化竞争而发生了亏损的行业中，纽柯钢铁公司实现了连续 30 年盈利的业绩。艾弗森在他的任期内树立了榜样：他用自己的手机接听电话，仅聘用一名秘书，开一辆老旧的车，乘坐经济舱，并以自己的底薪在《财富》500 的 CEO 中排名最低为荣（艾弗森的大部分收入来自绩效奖金）。这种投入对于员工而言是一个强有力的信号，表明艾弗森为了降低成本会认真地做好每一件事。他在纽柯铁铁公司的员工中赢得了尊重，并令他们更加愿意努力工作。虽然艾弗森已经退休，但是他的精神遗产将在纽柯钢铁公司建立的倡导成本意识的组织文化中长期存在，而且和其他伟大的领导者一样，他的影响将不断持续，超出他的任期。

1.10.4　消息灵通

高效的战略领导者会开发一套包含正式和非正式渠道的信息网络，这可以使他们对公司将要发生什么事保持灵通的消息。例如，星巴克的 CEO 吉姆·唐纳德（Jim Donald）每天早上做的第一件事就是给 5~10 家店打电话，向它们的经理和雇员了解该咖啡店的运营情况。每天早上唐纳德还会在上班或买咖啡的路上在一家星巴克分店停留。这使他能够了解每一名员工的工作情况。唐纳德发现这种非正式的接触是了解公司如何运行的非常有用的信息来源。

相似地，西南航空的创始人赫伯·凯勒赫（Herb Kelleher）会通过突然检查飞机的养护设施和帮助工人完成工作来深入掌握公司的健康情况。凯勒赫还经常帮助航班上的乘务人员分发茶点以及与客人谈话。据西南航空公司称，一位经常乘坐飞机的乘客 10 年内曾 3 次坐在凯勒赫的邻座。每一次凯勒赫都会就很多方面向他和其他邻座的人询问西南航空公司服务的好坏，并从中寻找趋势和不一致的观点。

使用非正式和非常规渠道获取信息是明智的，因为正规渠道中的信息会被组织内部的特定利益群体、监管者或经理层得到，他们可能会对事情的真实情况进行误传。相对于自我封闭、从不与低级员工沟通的领导而言，像唐纳德和凯勒赫这样会持续地与各级员工保持互动的领导，更能够建立一种非正式的信息网络。

1.10.5　愿意托付和授权他人

高绩效的领导者都精于委托。他们认识到除非他们学会有效地委托他人，否则他们很快就会被超负荷的责任压垮。他们还意识到授权下属做决策是很好的激励工具，并且会产生制定的决策必须由制定者实施的情况。同时，精明的领导者明白他们需要保持对关键性决策的控制。因此，尽管他们会把很多重要的决策权委托给低级别下属，但他们不会委托那些他们认为会影响组织未来成功的关键决策，如规划公司愿景和商业模式。

1.10.6　机敏地运用权力

在一篇论述领导力的经典文献中，爱德华·莱普（Edward Wrapp）指出高效的领导者能够非常机敏地运用他们的权力。他认为战略管理者必须经常熟练地进行权力游戏，并试图构建他们观点的一致性，而非利用权威将观点强加给别人；他们还必须表现得像团体中的成员或者民主的领导者，而不是独裁者。杰夫瑞·普费弗（Jeffery Pfeffer）教授也表达了相似的观点，他认为政治敏感的领导者能够通过机敏地运用权力实现组织内部事务的良好运转。普费弗的观点是，权力来自对组织内部重要资源的控制，如预算、资金、职位、信息和知识。精于政治的经理人会使用这些资源去获得其他的关键资源，如能够帮助他们实现战略目标的关键合作伙伴。普费弗强调并非必须成为 CEO 才能进行权力的整合。有时候一些初级职能层经理就能形成一个惊人的、有效的权力基础，并利用其对组织的结果进行影响。

1.10.7　情商

“情商”一词是丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goldman）创造并用来描述多个强大且高效的领导者表现出的一组心理属性的术语：

- 自我察觉：理解一个人自身行为、情绪、驱动力以及他们对其他人的影响的能力。
- 自我管制：控制并转移破坏性冲动和行为的能力，即在行动之前进行思考。
- 激励能力：具有出于超乎金钱和地位的动机进行工作的激情，以及精力充沛且持续地追求目标的倾向。
- 同情心：理解下属的感受和观点，并在做决策时考虑这些因素的能力。
- 社交技能：有意图地表示友好。

根据戈尔曼的观点，拥有这些属性的领导者（即表现出高水平情商的人）会比缺乏这些属性的人更加富有效率。他们的自我察觉和自我管制能力能帮助他们得到下属的信任。戈尔曼认为人们会对由于自我察觉而知道自己的不足，因为自我管制而谨慎进行决策的领导者表

示尊敬。戈尔曼还认为拥有自我察觉和自我管制能力的人普遍来看更加自信，因而更有能力应对模棱两可的局面，也对改变持更加开明的态度。在工作中以激情的方式表现出的强激励也是可以传播的，有助于说服其他人一起加入到追求共同目标和组织使命的行列中来。最后，高度的同情心和社交技巧能帮助领导者赢得下属的忠诚。与不具备这些能力的人相比，了解别人并擅长社交的人能很好地处理管理者之间的争执，能更好地找到不同领域人群的共同立场和意图，还能更好地把人们引导到他需要的方向。简言之，戈尔曼认为是心理因素构成了领导工作的内容。

●●● 道德困境 ●●●

你是一家多元金融服务公司的家庭抵押贷款业务部的经理，对你而言时刻保持正直是工作所必需的。当你向CEO问及这代表何意时，她会告诉你，你应该“做正确的事情，而不要尝试正确地做所有的事”。这位CEO也会设定你未来一年颇具挑战的增长目标。CEO同时告诉你，这些目标是“不可协商的”。如果你完成了这些目标，你将会获得一大笔奖金，并可能因此得到晋升机会。如果你并未完成目标，这将会负面影响你在该公司的职业生涯。然而你知道，若要实现这一目标，你就需要降低贷款标准，这将意味着你可能会把钱借给无法支付房贷的人。如果这些人没有支付贷款，他们的房子将会被你的公司没收，然后进行再出售，进而降低风险。

你应该怎么做？

本章小结

1. 战略是管理层为了提升公司的绩效目标而采取的一整套相关联的行动。
2. 公司的主要目标是股东通过持有公司股份实现回报的最大化。为了实现股东价值的最大化，管理层必须追逐能够带来高水平利润率和可持续利润增长的战略。
3. 公司的盈利能力可以用投入企业的资本带来的回报来衡量。公司的利润增长可以用每股盈利的增长来衡量。盈利能力和利润的增长都是由管理层采取的战略决定的。
4. 当公司具有比行业内平均水平更高的盈利能力时，它较其竞争对手就更具竞争优势。当公司能够将高于平均水平的盈利能力维持许多年时，它就具备了可持续性竞争优势。通常，具有竞争优势公司的利润比其竞争对手增长得更为快速。
5. 总经理对组织的总体业绩或组织内部包括某一主要事业部的业绩负责。他们首要的战略性思考是保证组织整体在他们制定的方向下健康运行。
6. 职能层经理对特定业务职能和运营负责。尽管他们没有和总经理一样大的责任，但是他们同样扮演着重要的战略角色。
7. 正规的战略制定模型强调组织的战略是理性规划过程的结果。
8. 战略管理过程的主要组成部分包括使命、愿景和组织的主要目标；组织内外部环境分析；选择能够协调在外部机遇和威胁环境下组织的优势和劣势的商业模式及战略；采取适当的组织结构和控制体系保证选定战略的实施。
9. 由于低级别经理人员会及早对不可预测的环境做出反应，战略可以从组织内部产生并填补正规战略的空白。
10. 战略计划经常会由于执行者没有对不确定因素做出准备，以及在象牙塔中的计划制定者缺乏与实际运营情况的接触而失败。
11. 不考虑系统性的规划，如果决策制定过程中产生了认知偏差，则公司可能会采用次优战略。

12. 魔鬼代言人法、辩证式探询法和外部视角是增强战略决策过程有效性的技术。
13. 优秀的战略决策领导具有一系列重要的属性：愿景、口才和一贯性；对商业模式有清晰的表达；承诺；消息灵通；愿意托付和授权他人；机敏地运用权力；情商。

讨论问题

1. 讨论以下说法的准确性：正规战略计划体系不符合高科技行业公司的需要，因为该行业的变化节奏如此之快，以至于那些按部就班的计划在不可预知的事件面前往往显得过时。
2. 正式的战略规划有何优势？其劣势又在何处？
3. 你认为认知偏差在何种程度上影响了2008~2009年的全球金融危机？解释你的答案。
4. 挑选一位现任的或过去的美国总统，以书中提到的领导者的特征为标准，对他的表现进行评价。基于上述比较，你认为这位总统是不是一位好的战略性领袖？为什么？
5. 你认为持续超额利润的来源有哪些？
6. 你认为战略是什么？商业模式和战略有何不同？

战略实践练习

小组练习：关于设计方案系统的小组练习

将全班人数按照3~5人一组分组，并按照以下情景进行讨论。每个小组需指定一名发言人，这位发言人将会按照老师的要求与其他组交流本小组的结论。

在一家快速成长的计算机软件公司里，你们是一群高级管理人员。你们的产品使得用户可以在互联网上进行角色扮演互动游戏。在过去的3年里，贵公司从只有10个雇员无盈利的新兴企业成长为现在250位员工每年6 000万美元收入的公司。由于成长速度惊人，你们一直都没有形成一个战略性的规划，然而现在董事会要求你们提供一个计划方案，同时他们希望该计划能够驱动公司的决策制定和资源配置。他们希望你们所提供的方案具有以下特点：

（1）民主性，在决策过程中能够尽可能地涉及大部分关键员工；

（2）该方案能够针对怎样持续快速增长在公司内形成共识；

（3）该方案能够引导公司的3～5代关键战略；

（4）该方案能够驱动详细决策的蓝图，这些决策进而形成公司的年度运营预算。

设计一种计划方案呈献给你的董事会成员。认真考虑将何人包括在此过程中。需要清晰地列明你所提供方案的优势和劣势，同时准备好论证你的方案之所以优于其他方案的辩词。

战略调研练习

本书的每一章最后都将提供一项论文任务（article file task）。这项任务需要你去图书馆查阅报纸或杂志来获取一家公司的资料才能完成任务中的问题。

你的第一项论文任务是查询一家最近发生战略变化的公司。识别出这种变化是从正式的计划流程中引出的，还是对于不可预见的环境变化做出的紧急回应。

战略管理项目练习

为了使你了解战略管理过程，我们提供了一系列战略模块，其中之一就在本书每章的本模块。每个模块都需要你去收集与该模块相关的资料和信息并予以分析。通过完成这些模块，你将会对战略管理过程形成更明晰的认知。

本计划的第一步就是选择一家公司以供研究。我们希望你能够将这家公司的研究贯穿于整本书的学习过程中。要牢记，我们将会询问该公司的内部战略及其结构。我们强烈希望你所选的公司的资料是可获取的。

在选择公司方面，有两种方法可以遵循，而你的老师将会指导你完成这个过程。第一种方法是选择一家信息丰富的知名公司。例如，上市公司（如IBM、微软和西南航空公司）都会在商业财经媒体上定期披露其信息。对于这类公司，你去图书馆可以追踪到很多信息。很多图书馆现在都有电子搜寻数据库，如ABI/Inform、the Wall Street Journal Index、the F&S Index及the LexisNexis databases。这些数据库将会使你很快获得过去几年内关于该公司的所有报道信息。很多非电子数据资源也能够派上用场。例如，F&S Predicasts每年都会公布关于一些主要公司的年度（包括国内和国际的）报道列表。S&P Industry Surveys也是基本行业数据信息的来源，同时Value Line Ratings and Reports对一家公司的财务情况和未来前景进行了很好的总结。将你所选择公司的全部财务信息都下载下来。这些信息可以从网络电子数据库中获得，如EDGAR数据库（其将所有在证券交易委员会登记的上市公司信息都进行了收集）。EDGAR数据库中包括了公司向证券交易委员会提交的报表信息。大部分上市公司向证券交易委员会提交的信息都能够从财经网站中获取，如雅虎财经频道（www.finance.yahoo.com/）。

第二种方法是选择一家你所在城市或城镇的小公司。尽管小公司可能并不会在全国性商业报纸中定期披露信息，然而它们可能在地方性报纸中进行披露。更重要的是，如果该公司的管理层愿意与你沟通该公司的战略和组织结构的话，这种方法将会获得很好的效果。如果你碰巧认识该公司的职工或者曾经在该公司任职的话，那么这种方法就是可取的。然而，除非你能够被获准得到该公司的大量信息，否则我们并不建议采用这种方法来选取你的公司样本。如果你质疑这一点，请咨询你的老师后再做决定。初始的目标是，你能够获取该公司足够充分的信息来完成一份详细的分析报告。

在这里，你的任务就是选定一家公司以供研究，并获取该公司的充分信息来完成以下问题：

1. 简短地介绍该公司的历史，并追溯其战略的演化过程。尝试识别该公司的战略演化是产品导向型战略、应急战略还是以上两种的结合。

2. 识别该公司的使命和主要目标。

3. 对该公司进行初始分析，即分析其内部优势和劣势、外部环境的机遇和威胁。基于这一分析，找出你认为该公司应该追求的战略（在本书的后面，你需要完成一份更加详细的分析）。

4. 该公司的CEO是谁？评估该CEO的领导能力。

结篇案例

微软公司对云计算兴起的计划

微软公司是全球最大、最成功的计算机软件企业。其优势主要来自两项业务：① Windows，覆盖了全世界超过90%的个人电脑的操作系统；② Office，全世界最广泛应用的办公软件。仅这两项业务在2010年为微软产生了220亿美元的自由现金流量，这也是该公司在2010年的投资回报率高达38.57%的原因。这两项技术都面临着一种新兴计算方式——云计算的威胁。

在过去的20年里，个人和企业都将其数据存储于他们的计算机硬盘上。个体在其自己的电脑里存储数据和安装程序。企业在

它们的网络中存储数据和运行程序。大部分客户（笔记本或台式机）都运行着 Windows 系统。大部分服务器都使用微软公司出的 Windows 操作系统。

然而，随着网络连接宽带的提速，把数据存储和运行在“云端”越来越受欢迎，而这些“云端”是由其他公司的服务器群组所提供的。当今最大的服务器群组分别为亚马逊、Google 和微软。服务器群组指上千个电脑服务器的大量连接。每个服务器群组的建设都需要花费 5 亿美元。数据存储和程序运行都能够在“主人”的服务器群组中运行。只要有网络连接，个人和企业就能够在任何时间、任何地点连接服务器群组来运行他们的程序。这些应用的运行无须依赖它们个人的设备。事实上，要运行该程序所实际需要的只是一个浏览器。换句话说，在运行存储在“主人”的服务器群组中的程序时，不再需要你电脑上安装 Windows 系统，因而 Windows 系统的垄断受到了威胁。在不久的将来，个体的笔记本中将运行着非 Windows 系统，如苹果的 OSX 系统、Google 的安卓系统或 Linux 系统，然后通过浏览器方便地运行存储在服务器群组中的程序。

对于企业而言，经济因素将驱使它们将应用移至云端。第一，它们不再需要购置自身的服务器并进行维护，这也就降低了信息技术的硬件成本。第二，它们不再需要预付应用费用，而是采用即用即付的方式，这与你向电力公司支付电费是一样的。这一点非常具有吸引力，因为就目前来看，公司为应用进行了过度支付，购买了很多从来不用的额外软件。第三，服务器群组能够有效地平衡工作量，这扩展了应用的运行时间并获得了大量客户，进而最优化性能（反之，大部分企业都不得不使服务器数量保证在峰值时的运行要求，而这也就意味着大部分时间都有着过度的额外性能空缺）。这也就意味着服务器群组能够以最低的成本运行应用，而这其中的一部分又能够以低价的形式展现给客户。

微软公司在 2006~2007 年首先意识到云计算的潜在重要性。那时，云计算的业务量还是微不足道的。然而，通过对环境的概览性分析，微软公司迅速地意识到一段时间后云计算将会越来越受欢迎。同时公司的战略经理也意识到其对 Windows 业务的负面影响。Google App 在 2008 年的引入强调了这一点。Google App 是类似于 Office 软件的一个软件集合，包括文字处理、电子制表和展示软件，这些都是 Google 服务器群组所持有的，因此企业和个人能够通过浏览器运行这些程序。此时，你的电脑不需要安装 Windows 也可以运行 Google App，更有甚者，Google App 对微软公司赚钱的 Office 业务都造成了直接威胁。

微软公司将云计算的兴起既视作一种既有业务的威胁，也视作一种发展新业务的机会。公司决定，只有积极投入到云计算的大军中才能带来机遇。更重要的是，微软公司意识到如果其能够开发利用云计算业务的话，这将能增强公司的优势。微软公司已经为其搜索业务、X-BoX 在线、Hotmail 业务都建立了服务器群组，因此其知道该怎样运行。很多原本使用微软应用的公司仍然愿意在云端继续使用该业务，这也就为公司带来了先天的优势。公司拥有大量的现金流量能够用于云计算的投资，同时也拥有丰富的软件优势能够用于为云计算撰写应用程序。

2008 年年初，微软公司为云计算开辟了战略蓝图。第一，公司在大规模服务器群组上进行了大量投资。第二，公司为云端运行开发了新的操作系统，即“Azure”，这一系统能够在大量服务器使用时有效地分配负荷量，进而最优化性能资源配置。第三，公司开始将其自身的应用程序进行重写以适于在 Azure 环境中运行，并将其移植到云端中。例如，企业现在可以在 Office 上在线注册，然后即可在微软的服务器群组中用浏览器来运行 Office 版本。第四，公司在商业模式上

进行了大转身。大部分微软应用的传统运营方式都需要企业为其设备上安装的大量程序支付年费。新的商业模式是即用即付结构，即在微软服务器群组中使用类似 Office 在线的应用时可以即付即用。

第五，微软意识到，公司所面临的障碍之一是将其自身顾客化的程序移至云端，也就意味着基于云端的操作系统如 Azure 重写这些应用程序。为了实现这一点，公司致力于“工具”的开发以便程序员以最低、最有效的方式完成转换过程。最终，微软意识到出于安全考虑，一些企业不得不保证对特定服务器上的数据进行控制（如法律就要求银行如此）。对于这种情况，微软决定为客户提供“私有云端”，即将一些服务器组装成一个集合，在这个集合内只有该企业可以运行 Azure 并持有应用程序。私有云端使得企业可以获得云计算的很多优势，而不用将数据和应用存储到一个公共云端上。

到 2011 年，云端计算开始受到欢迎。尽管它在 2010 年 1.5 万亿美元的全球信息技术花费中仅占了 5%，但大部分公司都纷纷表明其将会在云计算上进行投资。单单是 2011 年第一季度，IBM、惠普和戴尔公司都声称其将会在云计算的基础设施和应用上增加投资。这是一个在未来几年内将火速增长的新兴市场。微软公司希望通过事前积极的战略规划在新环境中确切定位自身的位置。

讨论题

1. 如果微软公司并未构建云计算业务，在未来的十年里，该公司会怎样？为什么该公司认为除了投资云计算别无选择？

2. 案例中涉及了微软的优势，这些优势有助于其建立云计算业务，但并未提及其劣势。你能想到一些该公司可能面临的劣势吗？

3. 对于像微软这样的公司而言，云计算业务与传统业务商业模式有何不同？这一新的商业模式对于微软公司未来的业绩表现有何影响？

4. 为了发展云计算业务，微软公司强制性地开展了一项实施该任务的活动。你认为为何需要如此？

5. 云计算毕竟还在初步阶段。商业史总是告诫我们，历史总是不会按照计划发展。假定这样，微软是不是更应该采取“等等看”的态度？延缓投资有哪些好处？又会产生哪些成本？

Appendix 1A

附录1A

企业价值、ROIC和成长

战略的最终目标是公司实现其股东价值的最大化（为了遵从这一规则，公司需要通过合法的、道德的及有社会责任的方式来完成）。公司价值的两大驱动因素是资本回报率（ROIC）和利润增长率。

ROIC 被定义为税后营业净利润（NOPLAT）除以公司的投资资本（IC），IC 是公司资产与负债的总和（我们此处不考虑调整税收的计算方法），即

$$ROIC = NOPLAT/IC$$

此处的 $NOPLAT$= 收入 – 销售成本 – 运营成本 – 折旧费用 – 调整后税费

$$IC = \text{股东资产价值} + \text{负债价值}$$

利润增长率 g 可以被定义为营业净利润（NOPLAT）在一定时间内增长的百分比。具体来说应该是：

$$g = [(NOPLAT_{t+1} - NOPLAT_t) \,/\, NOPLAT_t] \times 100$$

需要注意的是，如果 NOPLAT 随时间增长，只要股数保持不变或股份数量的增长远远慢于 NOPLAT 的增长，那么每股盈余也会随之增长。

公司价值可以利用现金流折现的方法计算，并且可以运用这种方法预计未来的自由现金流（一个时期内的自由现金流可以被定义为 NOPLAT – 净投资）。这种方式计算出的公司价值与公司的加权平均资本成本（WACC，公司为开展业务而进行的资产及负债的融资）和公司的 ROIC 有关。具体而言：

- 如果 *ROIC*>*WACC*，公司的利润就大于其资本成本，公司就在创造价值。
- 如果 *ROIC*=*WACC*，公司的利润和其资本成本相等，公司的价值持平。
- 如果 *ROIC*<*WACC*，公司的利润会少于其资本成本，公司的价值在减少。

如果一家利润大于其资本成本的公司能够保持税后营业净利润（NOPLAT）的增长，公司将会变得更有价值。相反地，如果一家利润不足以抵消资本成本的公司实现了 NOPLAT 的增长，结果将损失公司价值。表 1A-1 显示了 ROIC、*g* 和价值之间的关系。

在表 1A-1 中，矩阵中单元格的数字代表了在公司初始 NOPLAT 为 100 美元、投资为 1 000 美元、资本成本为 10% 的条件下，公司未来自由现金流的折现值，并且用 25 年的时间才能使 *ROIC* = 资本成本。

表 1A-1　资本回报率、增长率和公司价值

税后营业净利润增长率（*g*）	资本回报率 7.5%	资本回报率 10.0%	资本回报率 12.5%	资本回报率 15.0%	资本回报率 20%
3%	887	1 000	1 058	1 113	1 170
6%	708	1 000	1 117	1 295	1 442
9%	410	1 000	1 354	1 591	1 886

这个练习揭示了以下几点重要内容：

（1）已经拥有很高 ROIC 的公司可以通过提高利润增长率来创造更多的价值，而不是继续推高 ROIC。因此，一家 ROIC 为 15%、增长率为 3% 的公司通过把利润增长率由 3% 提高至 9% 创造的价值比把 ROIC 提高至 20% 带来的要多。

（2）如果低 ROIC 的公司提高增长率，将会损害公司价值。因此，在 ROIC 等于 7.5% 的条件下，25 年期 9% 的增长率产生的价值低于 3% 增长率所产生的价值。这是因为非营利性增长需要资本的投入，而资本成本不能得到补偿。所以，非营利性增长是损害价值的。

（3）最佳情况是同时保持高的 ROIC 和利润增长率。

很少有公司能够同时长期保持 ROIC 大于资本成本和税后营业净利润的增长，但是的确存在着一些诸如戴尔、微软和沃尔玛之类的引人注目的公司。因为这些公司能够利用内生现金流进行资本投资，它们不需要通过发行更多的股票来筹集资金。因此，税后营业净利润直接转化为公司更高的每股盈余，使得它们的股票对投资者更具有吸引力并导致持续的股价增值。通过成功追求可带来高水平 ROIC 和 NOPLAT 的战略，这些公司实现了股东价值的最大化。

CHAPTER2

第2章

外部分析：机遇与威胁的界定

开篇案例

美国航空业

美国航空业在很长一段时间内都在艰难度日。20世纪90年代，投资者沃伦·巴菲特就曾打趣地谈到，如果怀特兄弟撞入小鹰号航空母舰的话，航空业的运气可能会更好些。巴菲特的观点是，航空业正逐渐地入不敷出，其已经处于经济劣势了。巴菲特曾对美国航空公司进行风险投资，事实证明这是一种错误的对航空业的投资方式。几年后，他不得不以75%的价值出售那些股份。他告诉他的投资者说如果他再进入航空业，他们可以向他开枪。

在21世纪的头几年，该行业也并未见起色。2001～2006年，航空业损失了350亿美元。2006～2007年，航空业开始略微盈利，但在2008年依然损失了240亿美元，因为该年度燃料价格骤增。2009年，该行业损失了47亿美元，因为商业旅行方面的收入骤降（这是紧随金融危机之后的萧条时期所造成的），而且下降的收入远比下降的油价幅度大。然而，2010年，该行业重新开始盈利，在1 140亿美元的总收入下产生了37亿美元的净利润。

为何该行业的盈利能力如此差？分析师指出了一系列因素。在过去的几年里，大型的航空公司如联合航空、达美航空、美国航空、大陆航空和美国在线航空都已经被该行业低成本的进入壁垒深深伤害了，同时还包括西

南航空、捷蓝航空、穿越航空和维珍航空。这些新进入者启用反工会主义的雇员，通常只飞一种类型的机型以降低维护成本，同时集中于大部分有利可图的航线，尤其是飞点对点的航线，并且通过低票价来吸引顾客。新进入者造成了行业中的资源过剩，并且从现有公司中夺得了市场份额，但现有公司的运营成本往往高得多（主要是人工成本更高）。

现有公司别无选择，只能砍价来回应这种竞争，最后的结果就是打行业价格战。更复杂的是，如艾派迪、速旅网和旅程网等旅行网点的兴起使得顾客更容易进行对比，同时促进了低价的维持。

2001 年伊始，高油价使得情况更加糟糕。燃料成本占 2009 年总收入的 25%（人力成本占 26%，共同成为成本中最重要的两大部分）。1985~2001 年，油价一直在 15 ~ 25 美元 / 桶的价格范围内浮动成交。之后，由于发展中国家（如印度）的大量需求，油价开始增长，到 2008 年年中达到了 147 美元 / 桶的高价。2001 年 12 月，喷气燃料的价格为 0.57 美元 / 加仑，2008 年 7 月升至 3.7 美元 / 加仑，这将航空业深深地推入红色区域。尽管油价和燃料价格随后下降，但仍然远高于历史水平。2010 年，喷气燃料的平均价格为 2.22 美元 / 加仑。

很多航空公司在 21 世纪的头几年破产倒闭，包括德尔塔、西北航空、联合航空和全美航空。大型的航空公司依然继续运营。然而，随着它们在第 11 章中提到的《破产法》的要求下重组，行业中依然存在过剩的产能。其后，这些公司寻求破产保护，要求降低劳动力成本，但是总体收入依然不容乐观。

在 21 世纪头十年的后期，该行业中呈现出兼并浪潮。2008 年，德尔塔和西北航空公司进行了合并。2010 年，联合航空和大陆航空进行了合并，西南航空宣布计划收购穿越航空。隐藏在这些收购案例之后的推动力是降低过剩产能和通过消除重复性成本来降低成本。从某种程度上讲，它们是成功的，能够将行业引领至一个更加稳定的价格环境中，同时提高利润率。然而，前景仍待进一步查证。

2.1　概述

战略制定从分析公司所在行业中形成竞争的力量开始。分析的目标是理解公司所面对的机会和威胁，并且根据自身的理解识别出可以使本公司优于竞争对手的战略。当公司能够利用其环境中的条件制定和实施能够使公司更具盈利能力的战略时，**机会**（opportunities）就出现了。例如，正像开篇案例所描述的那样，在美国航空业中，当其他航空公司的出现为现有航空公司带来了战略机遇时，并购的机会就出现了。当外部环境状况危及公司业务的完整性和盈利性时，**威胁**（threats）就出现了。日益上涨的油价及飞机燃料价格是美国航空业产生利润的巨大威胁（见开篇案例）。

本章将开始介绍产业环境的分析方法。首先，本章介绍用于分析产业竞争结构以及识别产业机会与威胁的概念和工具。其次，本章将分析同一产业内不同公司群组实施相似和不同竞争战略的竞争内涵。再次，本章将探索产业演化以及公司竞争环境变化的方式。最后，本章将着眼于宏观环境对微观产业结构以及机会和威胁的影响方式。在本章结束时，读者将能明白一家公司要想成功，要么使公司战略与其外部运营环境相匹配，要么借助于选择的战略，通过重塑环境发挥公司优势。

2.2　产业的界定

一个产业是指一组公司，该组内的公司提供可以近似替代的产品或服务，即满足相同顾客基本需求的产品或服务。一家公司最近的竞争者或者说竞争对手，就是那些满足相同顾客基本需求的公司。例如，由于碳酸饮料、果汁和瓶装水均可以满足消费者对提神和冰凉的非酒精饮品的基本需求，所以，它们可以被看作彼此的近似替代产品。我们可以将这些产品统称为软饮料产业，该产业的主要厂商有可口可乐公司、百事可乐公司和吉百利公司。与此相似，消费者可以通过计算机硬件运行个人效能软件，浏览网站，收发邮件，存储、显示和制作电子照片等，而台式电脑和笔记本电脑都可以满足消费者对计算机硬件的需求，因此，我们称之为个人电脑产业，其主要的厂商有戴尔、惠普、联想（收购 IBM 个人电脑业务的中国公司）、捷威（Gateway）和苹果电脑公司。

外部产业分析的第一步是识别出公司竞争所处的产业。为此，管理者首先需要仔细观察与分析公司所满足的顾客的基本需求，即管理者进行分析时的基本思想必须是以顾客为导向的观点，而不是以产品为导向（见第 1 章）。一个产业就是一个市场的供应方，而产业中的公司则是供应商。消费者就是一个市场的需求方，并且他们是一个产业中产品的购买方。被一个市场所满足的消费者的基本需求被定义为一个产业的边界。管理者清楚地了解产业边界是十分重要的，如果他们对产业边界的界定是错误的，那么，他们就可能被那些通过不同产品满足相同顾客需求的竞争者所威胁。例如，可口可乐公司长期将自己归类在苏打水产业，即碳酸软饮料，而事实上，它应该属于软饮料产业，其中包括非碳酸软饮料。20 世纪 90 年代中期，消费者对瓶装水和果汁饮品需求上升，对苏打饮品需求下降，这一趋势使得可口可乐公司的市场受到了突然的攻占。可口可乐公司很快地回应了这一威胁，推出了以达萨尼（Dasani）为品牌的饮用水，并且兼并了果汁制造商美汁源（Minute Maid）公司。由于可口可乐公司对其产业边界界定的过于狭隘，该公司差点错失了软饮料市场中快速增长的非碳酸饮料市场。

2.2.1　产业和行业

产业和行业之间的重要区别是需要澄清的问题。一个行业是指一组紧密相关的产业。例如，正如图 2-1 所示，计算机行业包含着很多相关的产业：计算机组件产业（如磁盘驱动器产业、半导体产业和调制解调器产业）、计算机硬件产业（如个人电脑产业、手持式计算机产业、大型计算机产业）和计算机软件产业。在同一行业中的不同产业之间存在着不同的相互关系。计算机组件产业是计算机硬件产业的供应商。计算机软件产业和计算机硬件产业是一种互补品的关系，这是因为消费者要通过计算机硬件运行其软件的程序。此外，个人电脑产业、手持式计算机产业和大型计算机产业所提供的产品具有可替代性，因此，从某种程度上看，它们之间存在着相互竞争的关系。

2.2.2　产业与细分市场

将产业与该产业内的细分市场加以区分也是十分重要的。细分市场是指根据市场中消费者属性和特殊需求之间的差异将消费者划分为不同群体。例如，在啤酒产业中，存在着三个

主要的细分市场：偏好于老字号大众牌子的消费者（如百威）、关注体重从而偏好于低卡路里的大众品牌的消费者（如科斯淡啤酒），以及偏好于由小酿酒厂商和进口商所提供的高端品牌的消费者。与此相似，个人电脑产业也存在着不同的细分市场。在这些市场中，顾客可能需要台式电脑、便携式手提电脑，以及位于个人电脑网络中心的服务器（见图 2-1）。个人电脑制造商认识到这些不同细分市场的存在，从而生产一系列产品以吸引不同细分市场中的消费者。但是，所有这些不同细分市场的消费者对于个人电脑都有一个共同的需求，就是在电脑上运行个人的应用软件。

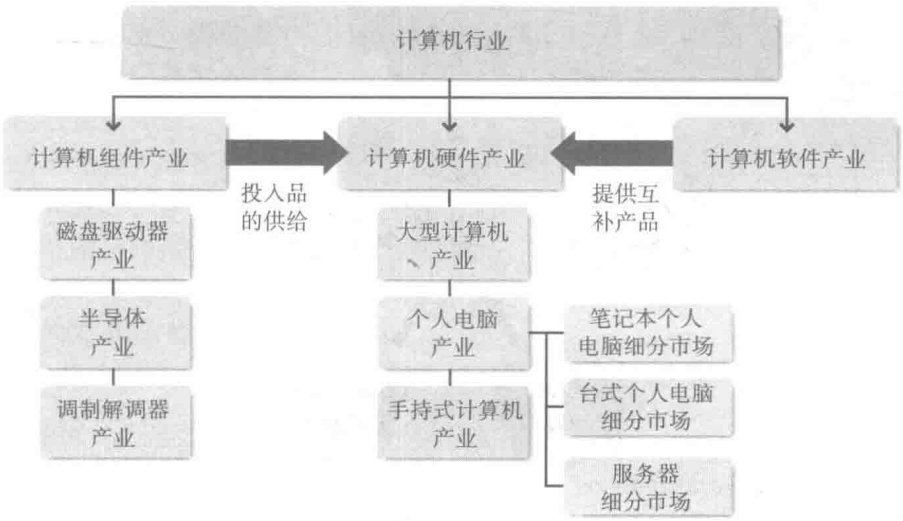


图 2-1　计算机行业：产业与细分市场

2.2.3　产业边界的变革

随着消费者需求的演进，或出现的新技术能使迄今仍处于无关行业中的公司以新的方式满足现有消费者的需要，产业边界可能会随着时间的延续而改变。我们已经注意到，20 世纪 90 年代，软饮料的消费者开始选择瓶装水和非碳酸果汁饮品，此时，可口可乐发现它开始与瓶装水和非碳酸果汁饮品制造商形成直接的竞争关系（所有这些企业处于同一产业中）。

通过计算机产业和电信产业正在发生的剧变，可以看到技术变革导致产业边界发生变化的例子。历史上，通信设备产业一直被认为是远离计算机硬件产业的独立实体。然而，随着通信设备从模拟技术转向数字技术，它也越来越像计算机。这一结果导致不同产业之间的界限变得模糊。例如，一台数字无线电话，像苹果公司的 iPhone，就是一台无线连接的小型手提电脑，并且小型手提电脑现在已经兼容了无线通信能力，从而也导致它们向电话转变。因此，作为无线电话制造商的三星和摩托罗拉发现，它们正在与传统电脑公司如苹果和微软公司进行直接的竞争。

在考虑细分市场和行业层面的问题之前，产业竞争分析首先要聚焦于公司竞争所在的整个产业。在接下来的部分中，我们将讨论可用于管理者进行产业分析的工具——竞争力模型、战略群组分析和产业生命周期分析。

2.3　竞争力模型

一旦产业边界被确定，管理者所面临的任务就是根据产业环境识别出机会与威胁，从而分析公司所面对的竞争。迈克尔·波特的五力模型便是一个非常著名的分析框架，它可以帮助管理者进行机会与威胁的分析。波特的模型聚焦于形成产业竞争的六种力量（见图 2-2）：①潜在竞争者的进入风险；②同业竞争者间的竞争程度；③购买者的议价能力；④供应商的议价能力；⑤替代品的威胁；⑥互补品提供商的能力（波特并未意识到这一种力量）。

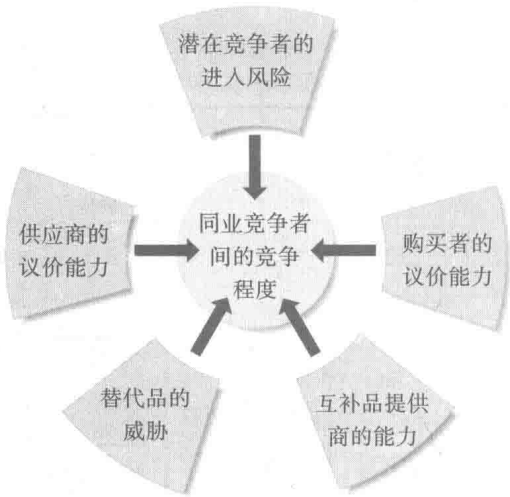


图 2-2　竞争力模型

资料来源：Adapted from "How Competitive Forces Shape Strategy," by Michael E. Porter, Harvard Business Review, March/April 1979.

波特指出，这几种力量越强，公司提高价格、获取利润的能力就会受到越多限制。在波特的框架中，较强的产业竞争应该被视为公司所面对的威胁，因为这种竞争会使公司的利润下降。较弱的产业竞争应该被视为公司所面临的机会，因为它会使公司获取利润。随着产业环境的变化，五种力量的强度也可能会随着时间延续而发生改变。管理者的任务就是认识这五种力量的变化情况，从而识别出公司所面对的新机会和威胁，并据此制定恰当的战略以回应这一变化。此外，通过公司的战略选择，公司可能会改变其中某种或多种力量的强度，从而形成竞争优势。在接下来的章节中，笔者将对此进行讨论。

2.3.1　潜在竞争者的进入风险

潜在竞争者（potential competitors）是指那些目前尚未参与本行业竞争，但一旦它们选择，它们将有能力参与竞争的公司。例如，有线电视公司已经作为传统电话公司的潜在竞争者出现。新的数字技术已经允许有线公司通过传输电视影像的线路提供电话服务。

因为进入某一产业的竞争者越多，该产业现有的公司就越难以保护它的市场份额和利润，所以，已经在该产业运营的公司通常试图阻止潜在竞争者进入本行业。潜在竞争者进入风险越高，现有公司的利润所面临的威胁便越大。在过去的 20 年里，美国航空业的潜在进入风险一直很高，如 2000 年进入该行业的捷蓝航空和 2007 年的维珍航空。这些新进入者降

低了整个行业的价格和利润（详见开篇案例）。但是如果潜在竞争者的进入风险较低，现有公司则可以利用这一机会提高产品服务的价格，从而获取更高的回报。

潜在竞争者的进入风险是进入壁垒强弱的函数，而进入壁垒是指使公司进入某产业需付出沉重代价的要素。潜在竞争者进入某产业所必须承担的成本越大，则说明该产业的进入壁垒就越高，这种竞争力量便越弱。较高强度的进入壁垒会使得潜在竞争者无法进入该产业，即使该产业的利润较为丰厚。重要的产业进入壁垒包括规模经济、品牌忠诚、绝对成本优势、顾客转换成本以及政府管制。公司所制定的一个重要战略就是构建进入壁垒（针对现有公司）或避开进入壁垒（针对新进入的公司）。我们将在接下来的章节中具体讨论这一问题。



在过去的 20 年中，美国航空业的潜在进入风险一直很高，如 2000 年进入该行业的捷蓝航空和 2007 年的维珍航空。这些新进入者降低了整个行业的价格和利润（详见开篇案例）。

1. 规模经济

随着企业产量的增加，单位成本下降，**规模经济**（economies of scale）便产生了。规模经济的来源包括：①通过大量生产标准化的产品而导致成本的下降；②原材料和生产要素批量购买而产生的折扣；③通过大规模的生产而导致的固定生产成本的分摊；④营销与广告费用被大量产品分摊所产生的成本节约。例如，在啤酒产业，百威公司利用其行业领先的销售规模来分摊其全国性广告带来的固定成本，从而一直能够获得显著的规模经济效应。如果某一产业的公司通过规模经济所获取的成本优势非常明显，那么进入该产业的新公司和规模较小的公司将遭受严重的成本劣势。如果新公司想通过大规模的生产方式进入该行业以获取规模经济，那么它必须拥有足够的资金购买生产大规模产品的设备，并且它将为此承担较高的风险。大规模进入某一产业的风险源自产品供应量的上升所导致的产品价格下降，以及该产业中原有公司的报复行为。基于上述原因，当现有公司具有规模经济性时，其所面临的潜在竞争者的进入风险便会下降。

2. 品牌忠诚

当消费者偏好于知名公司的产品时，便存在着**品牌忠诚**（brand loyalty）。一家公司可以通过以下方式建立品牌忠诚：对品牌产品和公司名称进行持续性的广告宣传，对产品的专利进行保护，通过公司的研发（R&D）项目实现产品的创新，对产品质量重视以及提供良好的售后服务。较强的品牌忠诚度会使得新进入的公司难以抢走原有公司的市场份额。由于潜在竞争者（即将进入某行业的公司）认为打破消费者已有的偏好需要付出很高的成本，因此它们的进入威胁便会下降。例如，在啤酒产业中的大众消费市场上，消费者对百威、摩森康胜和南非美乐已经具有品牌忠诚，所以，潜在竞争者进入该市场是十分困难的。因此，多数新进入者往往会聚焦于该行业的高端市场，因为这一市场目前尚缺乏知名品牌（一家公司如何避开品牌忠诚的障碍而进入碳酸软饮料市场的案例可以阅读战略行动 2-1）。

▶▶▶战略行动 2-1

避开软饮料产业的进入壁垒

软饮料产业已经长时间被可口可乐和百事可乐两家公司所占据。这两家公司投入了大量的经费进行广告宣传，从而它们已经创建了显著的品牌忠诚，因此，潜在竞争者要进入该行业，并从这两家公司中夺取市场份额是十分困难的。当有新的竞争者试图进入该产业时，这两家公司便通过降低价格予以回应，从而迫使新的进入者放弃扩张计划。

然而，20 世纪 90 年代初，加拿大一家小的装罐（物）生产商科特（Cott）公司制定了进入软饮料市场的战略。科特公司的战略描述起来很简单。该公司最初主要针对软饮料产业中的可乐市场。它与皇冠可乐公司（RC Cola）签订了协议对其可乐业务拥有独家的全球代理权。皇冠可乐在美国可乐竞争市场上是一个很小的参与者。尽管它的产品被认为是高质量的，但是皇冠可乐还不能对可口可乐和百事可乐构成威胁。紧接着，科特公司与加拿大食品杂货零售商——罗布劳（Loblaw）公司签订了一项为该零售商提供贴有其自有品牌可乐的协议。由于定价较低，罗布劳公司“总统之选”（President's Choice）的自有品牌非常成功，并且同时从可口可乐公司和百事公司抢走了市场份额。

这次成功为公司增加了很多勇气，科特公司决定说服其他零售商销售这种自有品牌的可乐。对于零售商而言，这种产品的价值定位很简单，因为不像可口可乐和百事可乐那样，科特公司几乎没有关于广告和宣传的花费。这一点便成为该产品成本节约的来源，从而使得零售商以更低的价格购买该产品。因此，零售商可以以明显低于可口可乐和百事可乐的价格出售这种自有品牌的产品，并且可以获得比品牌产品更高的边际利润。

尽管从价格上看，该产品具有一定的诱惑力，但是零售商还是不愿意销售这种自有品牌的产品，因为他们担心这可能会疏远与可口可乐公司、百事可乐公司的关系，而这两家公司的产品是零售店顾客流量的主要驱动力。20 世纪 90 年代，科特公司将这一局面彻底打开，此时它与零售巨头沃尔玛签订了零售协议，从而这种自有品牌的产品冠以“山姆的选择”（Sam's Choice）（用沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿命名）。沃尔玛为科特公司提供了完美的分销渠道。零售商开始进入食品杂货市场，此时顾客进入沃尔玛，并不是要购买品牌商品，而是去购买低价产品。随着沃尔玛的杂货业务日渐壮大，科特的销量也随之上升。科特公司迅速增加了其他特色口味，如柠檬酸橙苏打，使得该产品可以与七喜和雪碧展开竞争。此外，在沃尔玛的压力下，20 世纪 90 年代末，其他零售商也开始引入自有品牌的苏打水，借助科特公司以满足其供应需求。

到 2010 年，科特公司成了价值 18 亿美元的公司。科特公司从 10 年前的几乎一无所有成了拥有美国苏打水市场上 6% 份额的公司，并在食品杂货市场中苏打水上拥有 15% 的市场份额。在这一进程中，可口可乐和百事可乐成为失败者，由于消费者意识到自有品牌的苏打水具有物美价廉的优点，因此，可口可乐和百事可乐面临着品牌忠诚与市场份额的丧失。

资料来源：A. Kaplan, “*Cott Corporation*,” Beverage World, June 15, 2004, p. 32; J. Popp, “*2004 Soft Drink Report*,” Beverage Industry, March 2004, pp. 13-18L; Sparks, “*From Coca-Colinization to Copy Catting: The Cott Corporation and Retailers Brand Soft Drinks in the UK and US*,” Agribusiness, March 1997, pp. 153-127 Vol 13, Issue 2; E. Cherney, “*After Flat Sales, Cott Challenges Pepsi, Coca-Cola*,” Wall Street Journal, January 8, 2003, pp. B1, B8; Anonymous, “Cott Corporation: Company Profile,” *Just Drinks*, August 2006, pp. 19-22.

3. 绝对成本优势

现有公司比潜在进入者往往具有**绝对成本优势**（absolute cost advantage），这意味着进入

者可能无法形成现有公司的低成本结构。绝对成本优势源于以下三个方面：①由于积累的经验、专利或加工的一些秘诀，现有公司在产品运营和生产过程中的优势；②对产品生产所需要的一些供应受到限制的投入，如劳动力、原材料、设备或管理者技能的控制能力；③由于现有公司比新进入的公司风险较低形成了较低融资成本的优势。如果现有公司拥有绝对成本优势，那么作为五种竞争力之一的进入威胁对于它们而言是较弱的。

4. 顾客转换成本

转换成本（switching costs）是指顾客放弃原有公司的产品转而购买新公司的产品所消耗的时间、精力和金钱。当转换成本较高时，即使新公司可以提供更好的产品，顾客也会被原有公司的产品锁定。关于转换成本，一个较为熟悉的例子就是计算机用户从一种操作系统向另一种操作系统的转换。如果一位用户当前正在使用微软的 Windows 操作系统，并且在该系统中存在着与之相关的应用软件（如 Word 处理软件、电子制表软件和游戏）及文档文件，那么该用户转换到另一种操作系统的成本将是非常高昂的。为了完成操作系统的转换，该用户必须购买一套新的应用软件，并且需要将现存的一些文档导入至新的操作系统。面对如此高的金钱和时间消耗，除非新的系统可以提供可观的潜在好处，否则大部分用户不会愿意进行系统的转换。因此，对于一家希望推出新的操作系统的公司而言，转换成本越高，其所面临的进入壁垒越大。

5. 政府管制

历史上，政府管制是很多产业中主要的进入壁垒。例如，20 世纪 90 年代之前，美国政府法规禁止长途电话服务商和本地电话服务商之间相互竞争。其他潜在的电话服务供应商，包括有线电视服务公司，如时代华纳和康卡斯特（Comcast）（理论上，它们可以利用电视信号传递电话线路）也被禁止进入电话服务市场。这种管制性的进入壁垒明显地降低了本地电话服务商与长途电话服务商之间的竞争程度，从而使得电话公司可以获取高额的利润。1996 年，政府解除了这一管制，该产业发生了显著的变化。在宣布管制政策被取消后的几个月里，本地电话服务供应商、长途电话服务供应商和有线电视服务商均宣称它们要进入对方市场的意图，并且还有大量新的公司参与进来。根据波特五力模型的预测，由于政府管制的解除，产业进入壁垒便会减弱，从而将会导致该产业出现新的进入者，产业竞争强度由此上升，产业的利润率会相应地下降，事实上，现实中的情况就是这样的。

综上所述，如果一家现有公司已经为自己的产品建立了品牌忠诚，对于潜在进入者而言，它已经拥有绝对成本优势、具备规模经济性、存在较高的转换成本，或者享有管制保护，那么，这家公司所面对的潜在竞争者的进入风险将会很小。可以说，它面临着很弱的产业竞争力量。因此，这家现有公司可以为其产品或服务制定较高的价格，并且其所在的产业将拥有较高的利润。学术界的研究已经证实：产业进入壁垒是决定一个产业利润率最为重要的因素。很明显，一家现有公司是非常愿意制定那些可以提高进入壁垒从而安全获取利润的战略的。此外，潜在的进入者必须寻找那些可以绕开进入壁垒的战略。

2.3.2　同业竞争者间的竞争程度

波特五力模型中的第二种力量是同行业中现有公司之间的竞争程度。竞争是指产业内不同公司为了获得彼此的市场份额而进行的竞争性对抗。这种竞争性对抗可以通过以下方式实

现：价格、产品设计、广告和宣传的投入、直销工作的加强以及售后的服务与支持。较为激烈的竞争会导致公司产品或服务价格更低，或者（同时）会导致公司支付更多的费用用于非价格的竞争手段。因为较为激烈的竞争会导致产品或服务价格的下降以及成本的上升，所以，该产业的利润也会随之下降。同样，如果产业内公司间的竞争程度较弱，那么公司就可能有机会提高价格或降低非价格竞争手段的费用，从而导致该产业产生较高的利润。同行业中现有公司之间的竞争程度是下面四个因素的函数：①产业竞争结构；②产业需求；③成本环境；④退出障碍。

1. 产业竞争结构

一个产业的竞争结构是指该产业中公司的数量和规模的分布状况，这是战略管理者在产业分析初期就需要判断的事情。产业结构具有多种形式，不同的产业结构意味着产业内竞争强度是不同的。分散型产业包含着大量的中小型公司，这些公司的任何一家都不能独自决定该产业中产品或服务的价格。集中型产业由少数几家大型的公司支配（寡头垄断市场），或者在一种极端的情况下，该产业可能仅由一家公司支配（完全垄断市场），此时该产业的产品或服务的价格由这些支配性的公司决定。农业、干洗产业、录像出租业、健康俱乐部产业、不动产经纪业以及阳光浴美容业等均是分散型产业的例子。集中型产业包括航天技术业、软饮料业、汽车业、医药业、证券经纪业以及啤酒业等。例如，在啤酒产业中，前三家公司的销售总额占整个产业的 80%。

较低的进入壁垒以及难以形成差异化的产品是许多分散型产业的特征。这些特征的结合会导致产业利润的上下交替循环。当分散型产业商品的市场需求较大，产业利润较高时，较低的产业进入壁垒会导致新的竞争者进入该产业，以获取产业繁荣所产生的高额利润。20 世纪八九十年代，音像店、健康俱乐部和阳光浴美容店数量的爆炸式增长表明了这一情况。

大量新公司进入繁荣的分散型产业会带来生产能力过剩，所以公司开始降低价格以消化剩余的生产能力。而公司生产与竞争对手差异性产品的困难会导致公司只能采取降低价格的措施，由此带来的价格战会使产业利润下降，最终迫使一些公司退出该产业，并抑制潜在竞争者的进入。例如，在经历了 10 年的扩张与高利润的过程之后，健康俱乐部现在发现它们必须进行打折以留住现有的会员。一般来讲，一个产业的产品越接近日用品，价格战便会越激烈。这一循环过程中的衰退环节一直持续至该产业的产量恰好满足市场的需求（通过破产方式），此时该产业的价格再次达到稳定。

分散型产业结构为公司带来更多的是威胁，而不是机遇。由于潜在竞争者进入该产业是十分容易的，当这些竞争者进入产业后便会打价格战，并且会导致公司的破产，因此这种产业的繁荣是十分短暂的。因为在这种产业中，公司很难形成差异化的产品，所以对于公司而言最好的战略就是降低成本，以便在产业繁荣时期获取利润，从而才可以在随后的萧条时期生存下来。另外，很多公司可能试图制定一些可以改变分散型产业结构的战略，旨在形成可以导致利润水平上升的集中型产业结构（我们将在接下来的章节中明确地介绍公司是如何这样做的）。

在集中型产业结构中，由于某一家公司的竞争行为或活动（涉及价格、质量等）都会直接地影响竞争对手的市场份额以及由此所决定的利润，因此该产业内公司之间是相互依赖的关系。当公司采取某一行动时，通常都会引起该公司竞争对手的回应，而且这种竞争性依赖可能会演变为一个危险的竞争螺旋。当公司努力削减各自产品的价格，或利用其产品为消费者提供更大的价值时，由此导致的竞争加剧将会降低产业利润。航空产业中价格战带来的周

期性破坏就是一个明显的例子（详见开篇案例）。

集中型产业中的公司有时会通过追随该产业支配性公司的定价来降低威胁。尽管如此，我们必须小心的是，公司之间面对面公开达成的价格联盟协议是违反法律的。（如果公司之间并没有进行直接或有意图的沟通，而仅仅通过默认的方式，间接地达成一致的价格是合法的。）除此之外，公司也可以通过观察、了解、预测和回应其他竞争者行为的方式进行定价。然而，在一些不利的经济环境中，默认性的价格联盟通常会被打破，战略行动 2-2 介绍的早餐谷物食品产业就出现了这样的情况。

战略行动 2-2

早餐谷物食品产业的价格战

数十年来，早餐谷物食品产业是美国利润最为丰厚的产业之一。该产业属于集中型产业结构，市场份额主要由凯洛格（Kellogg）、通用磨坊（General Mills）和卡夫食品（Kraft Foods）公司的 Post 品牌谷类食品业务所占据。较强的品牌忠诚以及它们对超市货架空间配置的联合控制使得潜在竞争者进入该行业受到了限制。与此同时，该产业市场需求每年按 3% 左右的速度稳定增长，使得该产业的收入一直在增长。占有市场份额 40% 左右的凯洛格公司是这个产业的价格领导者。凯洛格公司每年都调高谷物食品的价格，然后其他竞争对手进行追随定价，当然该产业的利润保持着较高的水平。

这种良好的市场结构自 20 世纪 90 年代初开始发生变化，当时百吉卷和小松饼替代谷物食品成为很多美国成年人的早餐选择，市场需求的增长速度开始下降甚至停滞不前。此外，沃尔玛等较为有实力的折扣商店开始出现，这些商店自 20 世纪 90 年代初开始进入食品杂货业，并且大力推广自有品牌的谷物食品，它们的价格要明显低于那些知名品牌的食品。在随后的 10 年中，食品杂货产业链上的其他企业也开始进入该产业，并且消费者开始意识到，沃尔玛超市里每袋 2.5 美元的麦片和家乐氏公司中每盒 3.5 美元的玉米片在口味上是没有区别的，这就导致该产业的品牌忠诚度开始下降。随着更加廉价的自有品牌谷物食品的大量出现，超市不再依赖于那些知名品牌的商品进入它们的商店，它们开始要求那些名牌谷物制造商按更低的价格为它们供货。

许多年来，尽管名牌谷物制造商试图设置一些障碍阻止这一糟糕的趋势，但是在 20 世纪 90 年代中期这一行动失败了。1996 年，卡夫公司（被菲利普·莫瑞斯收购）决定削减 Post 品牌食品 20% 的价格，以试图夺回市场份额。凯洛格公司对其 2/3 的产品削减 19% 的价格，并且通用磨坊也很快地这样做了。几十年默认的价格合谋就这样正式结束了。如果早餐谷物食品公司希望通过降低价格刺激市场需求，那么这种愿望是无法实现的。结果表明，随着价格的下降，市场的需求基本保持不变，从而公司的收入与利润也随之下降，凯洛格公司的利润从 1995 年的 18% 下降到 1996 年的 10.2%，并且其他公司也经历着同样的趋势。

到 2000 年，环境已经变得更加糟糕。自有品牌产品的销售将继续侵入，已经占据了 10% 左右的市场份额。此外，早餐谷物食品的销售量每年以 1% 的速度收缩。为了结束这一局面，通用磨坊继续激进性地实施高价格，并且进行推广活动，以试图获取市场领导地位的市场份额。2001 年，凯洛格公司发现自己的市场份额下滑到 30%，而通用磨坊的市场份额为 31%。这是 1906 年以来，凯洛格公司第一次失去市场领导地位。此外，面对价格的持续性折扣，这三家最大的生产商一直处于微盈利状态。

2001 年中期，通用磨坊在成本不断上升的压力下谨慎地提高了 2% 的产品价格。竞争对手开始

追随，这标志着经过 10 年代价高昂的价格战之后，定价的规则再一次在该产业中出现。凯洛格和通用磨坊试图避免价格竞争，集中进行品牌延伸，比如含有果酱的 Special K（凯洛格的一种品牌产品）和各种各样的新型保健麦圈（Cheerios）。凯洛格对 Special K 的投入使得公司的市场份额超过了通用磨坊，并重新获得了市场领导地位。更为重要的是，对非价格竞争的重新重视终止了多年破坏性的价格战。

然而，经过 10 年的相对和平期，该行业于 2010 年又爆发了价格战。此次价格战的导火索仍为早餐谷物食品的需求下降，这是因为到附近咖啡店购买早餐等替代品消费的出现。在 2010 年第三季度，早餐谷物食品的价格下降了 3.6%，单位产量下降了 3.4%，这都导致了凯洛格利润率的下降。通用磨坊和凯洛格都声明要在 2011 年推出新产品，进而尝试促进需求并提高价格。

资料来源：G. Morgenson, "Denial in Battle Creek", *Forbes*, October 7, 1996, p.44; J.Muller, "Thinking out of the Cereal Box", *Business Week*, January 15, 2001, p.54; A. Merrill, "General Mills Increases Prices", *Star Tribune*, June 5, 2001, p.1D; S. Reyes, "Big G, Kellogg's Attempt to Berry Each Other", *Brandweek*, October 7, 2002, p.8; M.Andrejczak, "Kellogg's Profit Hurt by Cereal Price War", *Market Watch*, November 2, 2010.

2. 产业需求

产业需求程度是影响现有公司竞争强度的第二个决定因素（第一个因素是竞争结构）。需求的增加通常来源于新顾客的购买以及原有顾客购买量的增加，需求增加为公司进行顾客的争夺提供了更大的空间，从而缓解了公司之间的竞争。需求的增加会导致竞争强度的下降，因为所有的公司不必夺取其他公司的市场份额就能实现销售的增加，从而会导致产业利润的提高。与此相反，需求的降低会导致公司为了维持市场份额和收入（例如早餐谷物食品产业）进行与竞争者更加激烈的竞争。顾客退出市场或者购买量下降均会导致需求的下降。此时，公司只有通过抢夺其他公司市场份额的方式进行扩张。因为需求下降将导致现有公司之间竞争程度的上升，所以，需求量的下降是公司面对的主要威胁之一。

3. 成本环境

在某一产业中，公司的成本结构是同业竞争程度的第三个决定性因素。一个固定成本较高的产业，利润受到销售量的杠杆作用较大，从而对销售量增长的渴望成为竞争的焦点。固定成本是指产量（销售量）为零时公司所必须承担的成本。例如，有线电视公司在提供服务之前，必须在地下铺设电缆，由此所花费的成本就是固定成本。同样，为了提供航空快递邮件服务，联邦等公司必须对飞机、包裹分类设备和运货车进行投入，这些均是需要巨额资本投入而形成的固定成本。处于高固定成本产业的公司，如果其销售规模较低，那么公司的收入将无法抵消固定成本，从而无法获取利润。因此，这些公司为了扩大销售规模以弥补固定成本，会想方设法降低价格和（或）加大宣传力度。在市场需求增长不是很快并且很多公司同时采取同样的行动（降低价格或加大宣传力度以弥补固定成本）的情况下，公司会面对竞争程度的提高以及利润的下降。研究表明，一个产业中实力最弱的公司由于被其高额固定成本困扰的程度最大，所以，通常它们会最先发起这样的行动。

4. 退出障碍

退出障碍是指阻止公司撤出其所在产业的经济、战略和情感的因素。如果产业的退出障碍很高，那么，公司就会被锁定于一个无法获取利润的产业。在这个产业中，需求将保持

不变或者下降。结果是产业中出现剩余生产能力，从而导致产业内更加激烈的竞争以及价格战，因为每家公司都希望降低价格以获取更多的顾客来消化其闲置的生产能力和抵消其固定成本。一般来讲，退出障碍包括以下几个方面：

- 对专有机器、设备和运营装置的投资，这些资产无法用于其他地方或难以出售。如果公司希望退出该产业，那么它只能勾销这些资产的账面价值。
- 高额的固定退出成本，例如解雇费、保健福利金和养老金，这些费用是公司停运导致工人下岗而必须支付给工人的。
- 由于公司的所有者或员工对一个产业产生感情或者对一个产业具有自豪感，所以他们不愿意离开这个产业，这说明该公司对这个产业具有情感依附，从而阻碍了公司的退出。
- 由于一家公司依赖单一产业获取收入与利润，所以这家公司对该产业具有经济依赖性，从而阻碍了公司的退出。
- 为了有效地参与到该行业中，公司需要保持最低限度及其以上的昂贵的资产储备。
- 破产法规。特别是在美国，《破产法》第 11 章破产条款中允许破产企业可以继续经营，也允许它们在破产保护下进行重组。这些法律使得公司在该产业中维持无法获取利润的资产，从而导致过剩生产能力的维持，并且延长产业供给与需求实现平衡的时间（这也在开篇案例中的美国航空业中出现了）。

信件和包裹速递产业为我们演示了退出障碍的现实例子。联邦快递和优比速（UPS）包裹运输公司是该产业的主要参与者，它们的收入与利润完全来自速递业务。它们必须向其顾客保证可以将包裹送到美国的大部分地区，而且它们大部分的投资是专门针对该目标的。为了实现这种承诺，它们需要一个全国范围的空中航线和陆上航线网络，并且需要一种能够用于进入该行业的资产。在这个行业中，能力过剩时常会出现，联邦快递公司一旦出现能力过剩，由于运输网络已经投入使用，它就不能取消飞行，或停止将包裹运输到比如迈阿密，而减少能力过剩。如果该公司这样做了，那么它就无法再向顾客保证它可以将包裹送到美国的大部分地区，此时，顾客将会选择其他的公司。因此，维持全国范围的网络是航空快递产业的退出障碍，从而导致公司必须在市场需求较低的时候维持过剩的能力。最后，由于优比速包裹运输公司和联邦快递分别是进入地面运输与航空运输市场的先行者，而且由于公司员工同时也是所在公司股票的主要拥有者，所以公司员工在经济上依赖于快递业务创造的财富，因此，这两家公司的管理者和员工对该产业具有情感的依附性。

2.3.3　购买者的议价能力

购买者的议价能力是波特五力模型中的第三种力量。一个产业的购买者可能是个人，即产品的终端用户，也可能是其他公司，即将该产业产品出售给终端使用者的分销商，例如零售店和批发商。例如，尽管由宝洁公司和联合利华生产的肥皂粉被终端使用者所消费，然而，其主要的购买方是连锁超市和折扣店，它们再将产品出售给终端使用者。购买者的议价能力是指购买者在与公司谈判时压低价格的能力，或者通过要求更好的产品质量和服务从而提高产业内公司成本的能力。通过压低价格和提高成本，具有议价能力的购买者可以榨取供应商的利润。因此，具有议价能力的购买者将成为产业的威胁。另一种情况是，当公司产品

的购买者议价能力较弱时，产业内的公司可以提高产品价格，以及可能通过降低产品质量和服务降低产品成本，从而提高产业利润水平。当出现以下情况时，购买者将具有较强的议价能力：

- 当存在大量的小公司供应某种特殊产品和服务，而购买者仅仅是少数几家大公司时，购买者可以支配供应商，从而具有较强的议价能力。
- 当客户购买产品的数量较大时，购买者便具有压低价格的能力。
- 当供货商为了签订大量的订单而对购买者依赖时，购买者便具有较强的议价能力。
- 当顾客的转换成本较低时，购买者可以迫使供应商之间彼此压价。
- 当顾客一次从很多公司购买一种投入品具有经济可行性时，那么，它可以迫使该产业中的某一家公司和其他公司展开竞争。
- 一种压低产业价格的策略是购买者能够威胁进入供应商所在的行业，并且购买者自身也能生产该产品以供应自身需求。

汽车零部件供应产业的购买者是一些大型的汽车制造商，如通用、福特和克莱斯勒，这个产业就是一个购买者议价能力很强，从而具有较大竞争威胁的例子。为什么？汽车零部件的供应商数量较多，并且每家供应商的规模较小，而作为购买方的汽车制造商规模较大并且厂商的数量较少。例如，克莱斯勒在美国与 2 000 家左右的供应商具有业务往来关系，并且针对同一个零部件供应，它和大量的供应商签订供货合同。此外，为了降低零部件价格，福特公司和通用公司都威胁将不从汽车零部件供应商那里购买零部件，而是自己生产。汽车制造商已经利用其有利地位使得供应商之间展开竞争，从而迫使这些供应商为汽车制造商提供质优价廉的产品。如果某一家汽车零部件供应商想拒绝汽车制造商的要求，那么，汽车制造商便威胁转换到另一家供应商作为讨价还价的工具。

另一个需要注意的问题是，顾客与供应商之间的相对讨价能力是随着产业环境的变化而变化的。例如，医药产业和医疗保健产业的环境正在发生变化，医药产业的主要购买者（医院和卫生保健组织）正在从医药供应商那里获取议价能力，并且已经可以要求更低的价格。

2.3.4　供应商的议价能力

波特五力模型中的第四种力量是供应商，即为本产业提供投入品，如原材料、服务和劳动力的组织（可能是个人，也可能是工会或提供合同工的公司）的议价能力。供应商的议价能力是指供应商提高投入要素价格或以其他方式（如提供低质量的产品和服务）提升产业成本的能力。供应商较强的议价能力会通过提高需求方成本而榨取需求方所在产业的利润。因此，较强议价能力的供应商对公司而言是一种威胁。与此相反，如果供应商的议价能力较弱，那么公司就有机会降低投入品的价格并且要求提高投入品的质量（例如更高效率的劳动力）。供应商对某一家需求方公司的议价能力取决于供应商与这家公司的相对实力。在以下几种情况下，供应商的议价能力非常强大：

- 供应商的产品几乎没有替代品并且其产品对于需求公司是十分重要的。
- 某一特定产业的公司是否购买供应方的产品对供应方的利润没有明显的影响，换句话说，此时，这一特定产业并不是供应商的重要客户。
- 由于某供应商所提供的产品具有独特性或差异性，而导致某一产业的公司从该供应商

转换为另一家供应商拥有明显的转换成本。在这种情况下，需求方公司依赖于这家特定供应商，从而无法使得供应商之间相互竞争以压低价格。

- 供应商能够威胁进入客户公司所在产业，并能利用该公司的投入品生产与客户公司产品形成直接竞争的产品。
- 需求方的公司无法进入供应商的产业，并且无法利用自己所生产的产品实施降低投入品价格的战略，从而无法对供应商造成威胁。

个人电脑产业便是一个关于公司对供应商具有较强依赖性的例子。个人电脑公司极大地依赖 Intel 公司，该公司是世界范围内个人电脑微处理器的最大供应商。个人电脑的产业标准围绕 Intel 公司的微处理器芯片展开。Intel 公司的竞争者，如 AMD 所开发和提供的芯片必须与 Intel 标准兼容。尽管 AMD 已经开发出了具有竞争性的芯片，但是因为只有 Intel 公司具有满足大部分市场需求的制造能力，所以奔腾仍然提供了个人电脑大约 85% 的芯片。Intel 公司生产系统的效率和规模超出了其竞争者，如 AMD。因此，个人电脑制造商可以从 Intel 公司竞争对手（主要是 AMD）那里购买微处理器，但是它们还是需要依赖于 Intel 公司以满足其大规模的需求。由于 Intel 公司处于强势的议价能力位置，所以该公司能够比在竞争对手更多且更强大的情况下（即如果微处理器产业是分散型的产业结构），为其微处理器索要更高的价格。

2.3.5　替代品的威胁

波特五力模型的最后一种力量是替代品的威胁，即那些可以满足相同顾客的不同业务或产业的产品。例如，咖啡产业的公司会间接地与茶饮品和软饮料产业的公司展开竞争，因为这三种产业的公司都可以满足消费者对非酒精性饮品的需求。因为相似替代品限制了公司产品的价格和利润，所以相似替代品的存在给公司造成了一种威胁。如果咖啡的价格相对于茶饮品或软饮料而言上升的幅度较大，那么，咖啡的消费者会转向对其相似替代品的消费。

如果一个产业的产品不存在相似替代品（即替代品的威胁较弱），那么，在其他条件一样时，该产业的公司就有机会提高价格并获取额外的利润。因此，正是由于市场上不存在微处理器的相似替代品，从而使得像 Intel 和 AMD 那样的公司有能力比存在微处理器替代品的时候制定更高的价格。

2.3.6　互补品提供商的能力

Intel 公司前任 CEO 安德鲁·格鲁夫曾经指出，波特五力模型中忽略了第六种力量，即互补品供应商的实力、活力和竞争能力。一家公司产品的互补品是指与该公司产品共同使用可以更好地满足消费者的需求，从而可以提高该公司产品的价值的产品，生产这种产品的公司即为互补品的供应商。例如，个人电脑产业的互补品供应商就是生产电脑应用软件的公司。应用软件的质量越高，个人电脑对于顾客的价值就越大，顾客对个人电脑的需求就越强，个人电脑产业的利润就越高。

格鲁夫的观点具有很强的经济理论基础。经济学理论一直以来就强调，替代品和互补品共同影响着某一产业的市场需求。此外，最近的研究已经强调，在很多高科技产业，如提出该观点的格鲁夫所在的计算机产业，互补品对产业的需求和利润具有重要的作用。因此，值

得注意的问题是，当互补品对于一个产业的产品需求具有决定性作用时，该产业利润严重地依赖于互补产品供应商的充足性。当某一产业的互补品供给方的数量不断增加，并且其所提供的互补品对于消费者而言具有较强的吸引力时，该产业的需求和利润就会上升，并且该产业存在很多新的机会去创造价值。与此相反，如果某一产业的互补品的供给方较少，并且其所提供的产品无法吸引顾客，那么该产业的成长和利润可能会面临威胁。

2.3.7　波特模型总结

利用波特框架可以对产业环境中的各种力量进行系统性分析，以帮助管理者进行战略性思考。意识到一种竞争力量经常影响到其他竞争力量是非常重要的，所以当进行产业分析时，所有的力量都需要被考虑。事实上，产业分析能够引导管理者系统地思考其产业竞争的各种竞争力量是如何影响其战略决策的。这些决策是怎样受到行业竞争度力量的影响的？这些决策又是怎样影响五种力量及改变产业环境的？利用波特框架进行产业分析的例子可以参考下面的栏目。

聚焦戴尔

戴尔公司和个人电脑产业

全球个人电脑产业竞争非常激烈。2010 年年末，惠普公司以 19.4% 的市场份额成为全球领导者，紧随着的是戴尔公司 12% 的市场份额、宏基公司 11.5% 的市场份额、联想公司 9.5% 的市场份额和东芝公司 5.8% 的市场份额。苹果公司占有市场中 4.5% 的份额，尽管其在美国的市场中占有近 9% 的份额（而在美国客户中，苹果公司的市场份额约为 25%）。一系列小公司分摊剩下的市场份额，其中一些公司集中在当地市场生产一些没有品牌的所谓的“白盒电脑”。

这一长串小公司的名单反映了相对较低的进入壁垒。个人电脑的开放式体系结构意味着可以很容易地在公开市场上购买到诸如 Intel 兼容微处理器、Windows 操作系统、存储器芯片、硬盘驱动等关键零部件。由于几乎不需要什么资本设备或精密技术，所以组装非常简单，而且生产过程中的规模经济也不是特别明显。尽管小公司缺少市场份额领导者所具有的品牌名称认知，但是它们能制定低于市场领导者几百美元的产品价格从而吸引对于价格敏感的消费者，进而在产业内赢得一席之地。这就给那些品牌公司的要价带来了持续的压力。

另外，大多数购买者认为不同品牌公司提供的产品彼此都是非常接近的替代品，所以公司间的竞争常常就是价格竞争。结果，个人电脑的平均售价已经从 1999 年的大约 1 700 美元下降到 2010 年的不足 750 美元，而且据预测由于戴尔公司和惠普公司之间残酷的竞争将导致平均售价继续下降。

价格持续下降的压力使得个人电脑公司很难拥有大的毛利润，并进而导致更低的盈利水平（苹果公司是个例外，因其成功地对其产品实现了差异化）。许多发达国家正在放缓的需求增长以及产品总体数量的增加，进一步增加了价格下降的压力，包括世界上最大的市场——美国，在这些地方，现在市场已经成熟而且需求仅局限于替换需求。同时周期性因素也影响了商业需求。例如，由于全球经济萧条，需求在 2009 年仅增加了 4%，但在经济复苏的 2010 年升至 14%。

长期以来，个人电脑公司必须与两个非常强大的供应商做生意：为产业提供 Windows 标准操作系统的微软公司，以及为产业提供标准微处理器的 Intel 公司。微软公司和 Intel 公司一直以来都

能对它们的产品索要高价，这将提高个人电脑制造商的投入成本并进而降低它们的盈利水平。

市场中也出现了新的替代品——由苹果公司 iPad 引领的平板电脑。由于 iPad 广受欢迎，分析师预测笔记本电脑的需求在未来几年将会下降，顾客和企业都将提升对类似 iPad 的平板电脑的需求以满足其移动电脑需求。

总而言之，个人电脑产业并不是特别具有吸引力。低进入壁垒、同行业公司之间的激烈竞争、不断放缓的需求增长、漠视产品差异只关注价格的购买者、提高关键投入要素价格的强势供应商等这些要素综合起来，使得现有企业很难获得满意的利润。在此背景下，戴尔公司最近 10 年的表现简直可以说是非同寻常，这也表明了该公司的商业模式和竞争优势是多么的强大。

资料来源：T.W. Smith, *Standard & Poor's Industry Surveys, Computers: Hardware*, April 21, 2011. M.Dickerson, "Plain PCs sitting pretty", *Los Angeles Times*, December 11, 2005, page C1, *IDC Press Release*", "Long Term PC Outlook Improves," September 14, 2006.

2.4　战略群组分析

同一产业内不同公司之间经常在利用某些要素对产品进行战略定位的方式上存在明显的差异，在市场上，这些要素包括公司采用的分销渠道、公司服务的细分市场、产品质量、技术领先性、消费者服务、定价策略、广告策略和促销等。正是由于这些差异，在大多数产业中，我们可能经常发现存在着各种各样的公司群组，群组内的每一公司与群组内的其他公司采用相似的商业模式，而这一商业模式与其他群组公司的商业模式不同。这些不同的公司群组就是众所周知的战略群组。

一般情况下，我们可以用相对较少的战略要素来刻画不同战略群组内公司采用的商业模式之间的基本差别。例如，在医药产业，有两个比较明显的战略群组（见图 2-3）。默克公司（Merck）、礼来公司（Eli Lilly）和辉瑞公司（Pfizer）所在群组的商业模式特征是高研发支出，集中开发新的并且拥有专利技术的划时代药品。这一专利型战略群组采用的是高风险、高回报的战略。之所以说其是高风险战略是因为基础药物研究困难重重且投资巨大。将一种新的药物引入市场需要花费高达 8 亿美元的研发费用和 10 年的研究及临床试验。由于开发新药的失败率非常高，进入临床试验的药品最后只有 1/5 获得美国食品药品管理局的批准，所以该战略的风险很高。但是该战略也是一个高回报的战略，因为一种成功的药品一旦获得专利，发明公司将拥有该药物生产和销售 20 年的垄断权。这将使得那些拥有专利的公司为其专利产品索要高价，从而使其在专利有效期内获得少则千万多则几十亿美元的回报。

第二个战略群组可以称为非专利型战略群组。该群组公司包括森林实验室（Foreset Labs）、麦兰医学实验室（Mylan Labs）和屈臣氏制药（Waston Pharmaceuticals），这些公司集中生产非专利药物，如生产那些专利型群组公司开发的但现在其专利已经过期的低成本药品。这一战略群组公司的商业模式特征是低研发支出并注重低价格。这些公司追求的是一种低风险、低回报的战略。该战略之所以是低风险的是因为公司没有在研发上投资上千万美元。说其是低回报的是因为公司不能索要高价格。

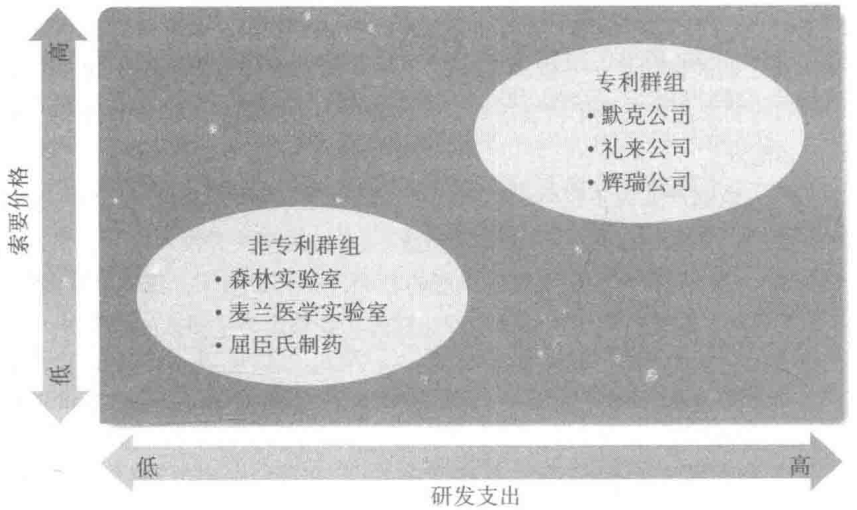


图 2-3　医药产业的战略群组

2.4.1　战略群组的启示

战略群组的概念对于识别产业内的机会和威胁有诸多启示。首先，由于同一战略群组内所有公司都在采用相似的商业模式，所以消费者倾向于将这些公司的产品看作彼此的直接替代品。因此，公司的最直接竞争对手就是战略群组内的公司，而不是产业内其他战略群组的公司。公司盈利能力的最直接威胁往往来自本战略群组内的竞争对手。例如，零售产业内的一组公司可能以“折扣商”为特征。这一群组内的公司包括沃尔玛、凯马特（Kmart）、塔吉特（Target）和弗雷德·迈尔（Fred Meyer）。与其他战略群组的其他零售商如诺德斯特姆（Nordstrom）或盖璞（Gap）之间的竞争相比，这些公司之间的竞争最为激烈。例如，凯马特在 2001 年年末之所以破产并不是因为诺德斯特姆或盖璞从凯马特抢走了业务，而是因为沃尔玛和塔吉特借助于对折扣商业模式更加有效的战略执行而获得了折扣群组的市场份额。

另一个竞争启示就是不同的战略群组中每一竞争力量拥有不同的竞争地位，因此，每一个战略群组可能面临一系列不同的机会与威胁。潜在竞争者的进入威胁、群组内公司间的竞争强度、购买者的议价能力、供应商的议价能力、替代品和互补品的竞争力，每一个都能成为相对较强或较弱的竞争力量，而这取决于产业内每一个战略群组采用的竞争定位方法。例如，在医药产业，专利群组内的公司长期以来在与购买者的关系中一直处于强势地位，因为它们的产品拥有专利而且没有替代品。另外，群组内基于价格竞争的竞争强度也比较低，因为产业内竞争主要围绕“成为第一个拥有新药专利”（即专利竞赛）而非药品价格而展开。因此，这一战略群组内的公司一直能够索要高价并获取高额利润。相反，非专利群组的公司则一直处于相对较弱的地位，因为一旦专利过期，许多公司都能生产同一种非专利药品不同型号的产品。因此，在这一战略群组内，产品之间是近似替代品的关系，竞争强度一直很高，相较于专利群组内的公司来讲，价格竞争导致该群组只能获得较低的盈利水平。

2.4.2　移动壁垒的作用

从上面讨论的两个问题中可以发现，某些战略群组比其他群组更具有吸引力，因为竞争

力量能够为这些群组提供更多的机会和更少的威胁。在分析完各自的产业后，管理者可能识别出竞争力量相对弱小而盈利能力相对较高的战略群组。一旦觉察到某个机会，管理者就可能思考如何改变自己的商业模式并移动到该群组参与竞争。但是，由于战略群组间移动壁垒的存在，利用这一机会可能是非常困难的。

移动壁垒是产业内阻止战略群组间公司移动的因素。移动壁垒包括公司进入群组的壁垒以及从现有群组退出的壁垒。例如，在医药产业中，假如森林实验室试图进入专利群组，该公司将面临诸多移动壁垒，因为它缺少研发技术，而且构建这些技术将是一项投资巨大的提案。从根本上讲，随着时间的延续，不同战略群组的公司形成了不同的成本结构、技术和竞争力，这些为公司提供了不同的定价期权和选择。一家正在考虑进入另一个战略群组的公司必须对自己是否有能力模仿，并且确实能够比该战略群组的潜在竞争对手做得更好进行评估。管理者在决定是否值得移动之前，必须判断克服该移动壁垒是否划算。

总之，产业分析的一项重要工作就是判断同一产业内不同公司间相似和差异的根源，并弄明白支撑产业竞争的主题。通过开发新产品更好地满足消费者需要，产业分析经常能够揭示新的机会以参与产业内竞争。产业分析同时也能揭示正在出现的威胁，而这些威胁可以通过改变竞争战略有效地加以应对。在第 5 ~ 7 章中，我们将继续讨论这一问题，考察在不同类型的市场中精心设计竞争战略，以建立相对于竞争对手的竞争优势，并最好地满足消费者的需要。

2.5　产业生命周期分析

决定产业内竞争力量强度（本质上也就是机遇和威胁）的重要因素就是竞争力量随时间延续所发生的变化。随着时间的延续，同一产业内公司间的相似性和差异经常变得更加明显，而且战略群组结构经常发生变化。随着产业演变，每一种竞争力量的强度和本质也在不断变化，特别是潜在竞争者的进入风险以及现有公司间竞争这两种力量也在不断变化。

分析产业演变对竞争力量产生影响的一个有效工具就是产业生命周期模型，该模型将产业演变分为五个连续的阶段从而代表了五种不同的产业环境，即孕育期、成长期、振荡期、成熟期和衰退期（见图 2-4）。管理者面临的任务就是预测随着产业环境的演变各竞争力量的强度将如何变化，并制定一些战略，以便当机会出现时能够利用机会并应对不断出现的威胁。

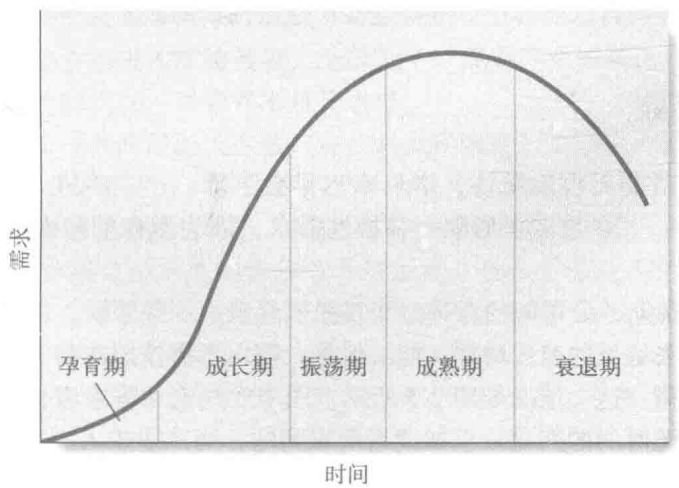


图 2-4　行业生命周期内的各个阶段

2.5.1　孕育期产业

孕育期产业就是刚刚开始发展的产业（比如20世纪70年代的个人电脑和生物科技产业、20世纪80年代的无线通信产业、20世纪90年代的互联网零售产业以及现在的纳米技术产业）。由于诸多要素如购买者不熟悉产业产品、公司由于不能获得任何规模经济而导致产品价格高昂以及难以有效地开拓分销渠道，使得这一阶段的产业成长非常缓慢。进入壁垒通常建立在获得关键技术知识的基础上，而不是建立在成本经济或品牌忠诚上。如果参与产业竞争必需的核心知识非常复杂并且难以掌握的话，进入壁垒就会变得相当高，现有公司将因远离潜在进入者而受到保护。孕育期产业的竞争主要是以教育消费者、开发分销渠道、完善产品设计为基础，而不是以价格为基础。这样的竞争可能是非常激烈的，第一家解决产品设计问题的公司通常有机会获得更有利的市场地位。孕育期的产业也很可能是某一公司创新努力的结果，正如微处理器（Intel）、真空清洁器（Hoover）、照相复印机（Xerox）以及小件快递业务（联邦快递）。在这样的环境中，公司可以利用缺乏竞争这样的大好机会在市场上建立强有力的控制地位。

2.5.2　成长期产业

一旦产业产品的需求开始迅速增加，该产业就具备了成长期产业的特点。在产业成长期，由于许多新的消费者进入市场，初次需求会急剧膨胀。特别是当消费者对产品已经熟悉、规模经济导致产品价格下降，以及分销渠道建立后，产业就进入成长期。美国无线电话产业在20世纪90年代多数时候都处于成长期。1990年，美国只有500万手机用户，截至2010年，这一数字已经增长到大约3.06亿。

一般来讲，当产业进入成长期后，对于技术知识的控制作为进入壁垒的重要性已经降低了。由于很少有公司会获得明显的规模经济或者拥有品牌忠诚，所以其他进入壁垒也往往相对较低，特别是在成长期早期更是如此。因此，来自潜在竞争者的威胁在此时往往是最高的。但结果是，高增长通常意味着新进入者能够进入该产业却不会明显增加行业内的竞争强度。因此，竞争强度往往是相对比较低的。需求的快速增长使得公司能够快速增加自己的收入和盈利，而不用从其他竞争对手那里抢占市场份额。公司利用成长期相对有利的环境的一个战略回报就是使公司自己能够做好准备迎接产业振荡期的激烈竞争。

2.5.3　振荡期产业

爆炸式增长不可能无限地维持，增长率迟早会下降，产业将进入振荡期。在振荡期，需求接近饱和水平：大多数需求局限于替换性需求，因为潜在的初次购买者剩下的已经不多了。

当产业进入振荡期，公司间的竞争将变得激烈起来。一般来讲，已经习惯于快速增长的公司将继续按照过去增长的速度增加产能。但是，需求不再按照先前的速度增长，因此结果就是出现了产能过剩。这一情况如图2-5所示，图中实线表示需求增长随时间的变化，虚线表示生产能力增长随时间的变化。正如读者所看到的，当产业进入成熟期后，超过点t_1，需求增长将变得缓慢。但是，生产能力继续增长直到时间点t_2。实线和虚线之间的差距就是过

剩能力。当公司试图利用这一能力时，它必须削减价格。其结果将是一场价格战，这将使得大多数无效率的公司破产，并且能够有效地阻止任何新进入者。

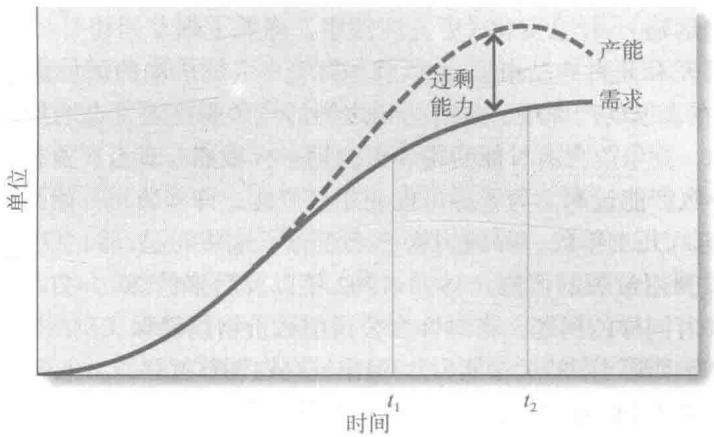


图 2-5　需求和产能增长

2.5.4　成熟期产业

当产业进入成熟期后，振荡期结束，此时市场完全饱和，需求局限于替换性需求，增长比较缓慢甚至是零增长。需求增长只能依赖于人口增长（人口增长能够向市场提供新的消费者）或替代需求的增加。

当产业进入成熟期后，进入壁垒不断增加，来自潜在竞争者的威胁也减少了。在振荡期，当增长放缓时，公司再也不能保持历史上的增长率而只能稳定现有的市场份额。公司间将开始争夺市场份额，从而推动价格下降，而且经常会导致价格战，航空业和个人电脑产业就发生过类似的情况。为了在振荡期生存下去，公司将开始集中于最小化成本，并且建立广泛的消费者忠诚。例如，航空业尝试通过雇用非工会劳动力以削减运营成本，而且通过引入飞行常旅客奖励计划（frequent-flyer program）以获得消费者忠诚。个人电脑公司一直致力于通过提供卓越的售后服务来降低成本结构和建设品牌忠诚。当产业进入成熟期时，幸存的公司都是那些拥有品牌忠诚和高效率、低成本运营的公司。因为这两个要素构成了重要的进入壁垒，所以潜在竞争者的进入威胁被极大地降低了。成熟产业的高进入壁垒能够为公司提供提高价格和盈利能力的机会，尽管并不总是这样。

经过振荡期，处于成熟阶段的大多数产业已经变得集中，从而成为寡头垄断结构。这样的例子包括啤酒产业、早餐麦片产业以及医药产业。在成熟产业中，公司常常需要重新审视彼此的相互依赖性并试图避免价格战。稳定的需求经常为它们提供达成价格领导协议的机会，其净效应就是减少现有公司之间激烈竞争的威胁，从而带来更高的盈利水平。毫无疑问，成熟产业的稳定性总是面临更深层次的价格战的威胁。经济活动的整体下滑（大萧条）将削弱产业需求。面对下降的市场需求，当许多公司努力维持各自的收入时，价格协议将破裂，竞争将会加剧，价格和盈利将下降。航空业发生的周期性价格战似乎遵循了这一范式。

2.5.5　衰退期产业

最终，大多数产业进入衰退阶段。由于各种原因，产业呈现负增长，包括技术替代（如空中运输替代铁路运输）、社会变化（更关注健康，降低了烟草销售）、人口变化（不断下降的出生率削弱了婴儿和儿童产品市场），以及国际竞争（低成本的国外竞争导致美国钢铁业衰退）。在一个正在衰退的产业中，现有公司之间的竞争强度通常会增加。受衰退速度和退出壁垒高度的影响，竞争压力有可能变得和振荡期一样激烈。衰退产业存在的主要问题就是不断下降的需求导致产能过剩。为了尽可能使用该产能，许多公司开始削减价格从而引发一场价格战。20 世纪八九十年代，美国钢铁产业经历了这些问题，因为尽管需求下降但许多钢铁公司都在尝试利用过剩的产能。1990~1992 年以及后来的 2001~2005 年、2008 ~ 2009 年航空产业也面临着同样的问题，当时许多公司削减价格以确保飞机尽可能满员（也就是说大量公司运营时没有大量过剩的运输能力）。退出壁垒在调节过剩能力方面扮演了一定的角色。退出壁垒越大，公司就越难减少产能，从而激烈价格竞争的威胁就越严重。

2.5.6　总结

总之，为了建立有效的商业模式和竞争战略，产业分析的第三项任务就是识别不同类型产业特征下的环境机遇和威胁。管理者必须调整他们的战略以适应不断变化的产业环境，而且他们还必须学会识别产业演变中的关键点以便他们能够预测产业振荡期什么时候开始，或者什么时候可能将要进入衰退期。战略群组层面也有自己的生命周期，这是因为新的孕育期群组会因消费者需求和品位的转移而出现，或者某些群组会因为技术的变化而快速成长，又或者其他一些群组会因为消费者流失而衰退。

2.6　产业分析模型的局限性

竞争力模型、战略群组模型和生命周期模型对于思考和分析产业内的竞争本质、识别机遇和威胁提供了非常有用的方法。但是，每一个模型都有各自的局限性，管理者需要关注它们的缺陷。

2.6.1　生命周期问题

非常重要的一点是要记住“生命周期模型只是一个泛化的模型”。在实践中，产业生命周期并不总是遵循图 2-4 所列示的模式。在某些情况下，产业增长如此迅速以至于整个孕育期被跳过了。在其他一些情况下，有些产业甚至一直徘徊在孕育期。经过长时间的衰退期后，创新或社会变化也可能会使产业重新恢复增长势头。例如，经过长时间的衰退期，对于健康的关注使自行车产业重新焕发活力。

不同产业之间各个阶段的时间跨度也存在着巨大的差别。例如，一些产业的产品成为生活必需品后，这些产业几乎可以永远停留在成熟期，其他一些产业则跳过成熟期直接进入衰退期，真空管产业就是这样的情况。即使真空管产业正处于其成长期，但在电子产品中作为主要的零部件，晶体管替代了真空管。在其他产业中，也可能在进入完全的成熟期前还需要

经历几个振荡期，电子通信产业似乎正在经历这种情况。

2.6.2　创新和变化

经过一段合理的时间之后，许多产业中的竞争都可以被看作创新驱动的一个过程。的确，创新不但经常是产业演变的一个主要驱动要素，而且在整个产业生命周期中一直起推动作用。对许多公司来讲，创新非常具有吸引力，因为这些开发新的产品、流程和战略的公司经常能获得大量的利润。思考一下玩具反斗城公司（Toys“R”Us）、戴尔公司和沃尔玛的爆炸式增长。所有这些公司都以许多种不同的方式成为创新者。玩具反斗城公司开发了一种新的销售玩具方式（借助大型折扣仓储商店），戴尔公司开发了一种全新的销售个人电脑的方法（直接通过电话和网络），而沃尔玛则开创了低价折扣超市的概念。

成功的创新能够改变产业竞争的本质。近几十年来，创新常常带来的一个结果就是不断降低生产的固定成本，从而降低进入壁垒并使得新的更小的公司能够与现有的大型公司同台竞技。例如，20年前，美国钢铁公司、LTV钢铁公司以及伯利恒钢铁公司等大型一体化的钢铁公司主导了整个钢铁产业。钢铁产业属于典型的寡头垄断结构，常被极少数的大型钢铁公司主导，而且该产业采取隐性的价格合谋。后来，一些诸如纽柯钢铁和查普雷钢铁（Chaparral）等一些小型钢铁公司逐步进入钢铁产业，这些公司使用了一种新型的电弧炉技术。在过去的20年里，这些公司一直在对产业结构进行变革。那个曾经高度集中的产业现在变得更加分散，而且价格竞争更加激烈。美国钢铁公司、USX公司的继任者所拥有的市场份额已经从20世纪60年代中期的55%下降到现在的12%，而伯利恒钢铁公司和LTV公司则已经破产。相反，小型钢铁厂作为一个群体现在拥有的市场份额已经从20年前的5%上升到现在的40%多。因此，小型钢铁厂的创新已经重塑了钢铁产业的竞争本质。钢铁产业1970年采用的竞争力模型与2010年采用的竞争力模型存在着非常大的差别。

波特现在认为创新就是“解冻”和“重塑”产业结构。他认为经过一段创新引发的振荡时期之后，产业结构将再一次平静下来并进入一种相对稳定的模式，从而五种力量理念和战略群组概念可以再一次得到应用。产业结构演变的这种观点经常被称作“间断平衡”（punctuated equilibrium）。间断平衡理论认为当创新重组产业结构时，长时间的平衡（此时产业结构稳定）经常被周期性的快速变化所打断，这当中有一个解冻和再冻结的过程。

对于产业结构的一个关键维度——竞争结构，图2-6显示了间断平衡可能的近似形态。从时间t_0到t_1，产业竞争结构属于稳定的寡头垄断结构，同时有几家公司共同分享市场。在时间点t_1，现有公司或者新进入公司开发了一项新的重大发明，结果就是在时间t_1和t_2之间出现了一段时间的振荡波动。一段时间之后，产业重新平静下来，进入一种新的均衡状况，但是竞争结构变得更加分散。注意，相反的情况也有可能发生：产业可能变得更加集中，尽管这种情况似乎并不常见。从总体上讲，创新似乎能够降低进入壁垒从而使得更多公司进入该产业，结果将导致产业分散而非产业集中。

在创新推动产业结构重组的快速变化时期，价值很明显地转移到以新的定位战略为基础的商业模式上。在证券交易产业，价值已经从综合服务经纪商模式转移到在线交易模式。在钢铁产业，电弧炉技术的引入使得价值从大型一体化公司转移到小型钢铁厂。在图书销售产业，价值也已经从小型专营实体书商转向大型连锁书店如巴诺公司（Barnes & Noble）和在线书店如亚马逊公司（Amazon.com）。由于竞争力模型和战略群组模型是静态的，所以它们

并不能充分反映产业环境迅速变化时（即价值正在转移时）所发生的情况。

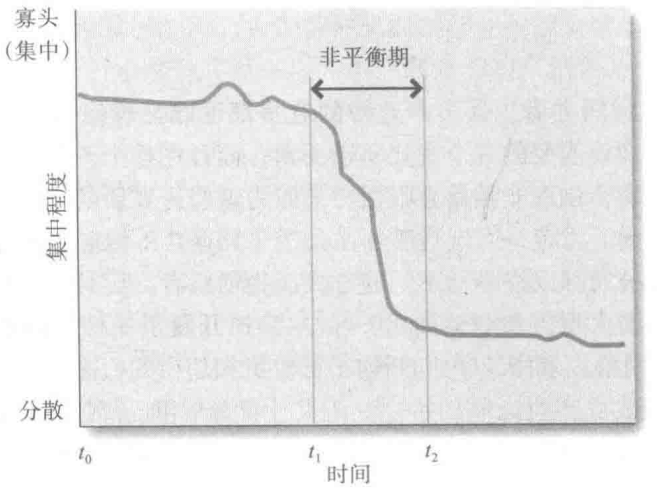


图 2-6　间断平衡与竞争结构

2.6.3　公司差异

针对产业模型的另一项批评就是它们过度强调了产业结构作为公司绩效决定因素的重要作用，从而忽视了产业内或战略群组内不同公司之间变化和差异的重要性。正如我们在第 3 章中将要讨论的，同一产业内单一公司之间在盈利率方面存在非常大的差异。例如，理查德·鲁梅尔特（Ricard Rumelt）及其同事的研究结果表明，产业结构只能解释公司之间 10% 的盈利率差异。其含义就是公司个体之间的差异解释了剩下的大部分。其他研究将被解释的差异提高到接近 20%，但这仍然不是一个太大的数字。同样地，越来越多的研究发现，战略群组成员身份与公司盈利率之间只存在微弱的关系，尽管事实上战略群组模型认为二者之间存在较强的关系。综合起来，这些研究表明相较于公司所在产业或战略群组，公司个体的资源和能力是其盈利水平更为重要的决定因素。换句话说，在平均盈利水平比较低的困难产业中也有盈利水平非常高的公司（例如，钢铁行业中的纽柯公司），在平均盈利水平高的产业中也有盈利水平低的公司。

尽管这些研究并不否认五力模型和战略群组模型的有效性，但它们确实意味着这些模型并不是公司盈利水平的完美预报器。某公司处在有吸引力的产业或战略群组，并不意味着该公司一定就能盈利。正如我们将在第 3 章和第 4 章中讨论的，公司还需要更多东西。

2.7　宏观环境

正如战略经理人员的决策和行动能够经常改变一个产业的竞争结构一样，改变更为广泛的宏观环境，如公司和产业根植的广泛的经济环境、全球化环境、技术环境、人口环境、社会环境和政治环境，也能达到同样的效果（见图 2-7）。宏观环境中各种力量的变化能够对波特模型中的任何或所有力量都有直接影响，从而能够改变这些力量的相对强度并通过它们改变一个产业的吸引力。

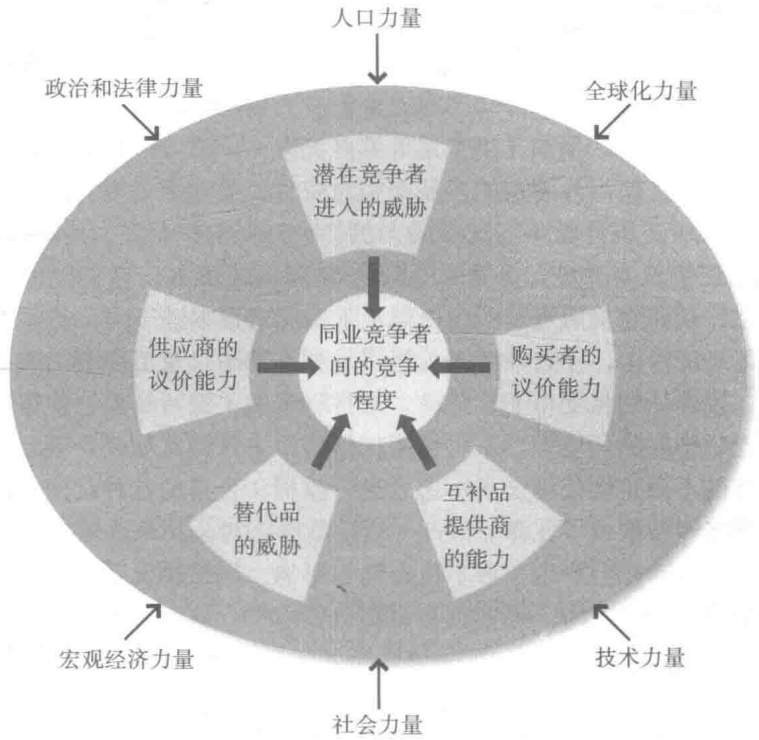


图 2-7　宏观环境的作用

2.7.1　宏观经济力量

宏观经济力量影响了一个国家的整体健康状况和财富或者组织所在的地区经济状况，这反过来将影响公司和产业获得足够回报率的能力。四个非常重要的宏观经济力量是经济增长率、利率、货币汇率以及通货膨胀率（通货紧缩率）。由于经济增长带来消费者支出的膨胀，这样往往能够从总体上减缓产业内的竞争压力。这就为公司提供了一个提升运营空间、获取高额收益的机会。由于经济下滑（经济衰退）导致了消费者支出减少，从而增加了竞争压力。在成熟产业中，经济下滑经常引起价格战。

利率水平也能决定公司产品的需求量。无论何时消费者按照常规方式借钱为购买这些产品提供资金支持时，利率都是非常重要的。最明显的例子就是房地产市场，房地产市场中按揭利率将直接影响需求。另外，利率也影响了汽车、家用电器和资本设备的销售。对于这些产业里的公司来说，提高利率就是一个威胁，而降低利率则是一个机遇。

当利率影响了公司的资本成本，并因此影响了公司融资和投资新资产的能力时，利率也是非常重要的。利率越低，公司的资本成本也就越低，公司也就拥有更多的投资，但这并不总是一件好事。20 世纪 90 年代末，非常低的资本成本使得网络公司和电子通信公司（这些公司的业务计划都存在问题）能够筹集大量资金，并将这些资金投入到计算机和电子通信设备（资本的低成本使得新创建的公司能够筹集到克服进入壁垒的必要资本，从而降低进入壁垒）。起初这对于电子通信设备和计算机生产厂商是非常有利的，但是它所传递的需求信号并不是可持续的：许多 20 世纪 90 年代新建的网络公司和电子通信公司在 2000 ~ 2002 年走向破产。来自这些破产公司的二手电脑和电子通信设备充斥着市场，抑制了这些设备的初次

需求，从而使得计算机和电子通信设备公司深陷泥潭。(例如，2002 年 1 月，网上拍卖行易趣列出了思科 3 000 多项产品的清单，这些产品被拍卖的价格远低于其起拍价。)

货币汇率规定了不同国家货币彼此之间的价值。货币汇率的变动对于公司产品在全球市场上的竞争力有直接的影响。例如，当美元价值对其他国家货币的价值更低时，在美国生产的产品将变得相对便宜，而海外制造的产品则相对较贵。美元贬值在为海外销售收入增长创造机会的同时，也减少了国外竞争者的威胁。例如，1985~1995 年，美元对日元发生贬值，当时美元对日元的汇率从 240 日元 1 美元下降到 85 日元 1 美元，这种贬值极大地提高了进口日本汽车的价格，从而为美国汽车厂商提供了某些应对日本进口汽车的保护。

物价上涨破坏经济稳定，导致经济增长放缓、利率升高以及汇率变动的不确定。如果通货膨胀持续提高，投资计划将变得非常危险。通货膨胀的关键特征是它使得未来变得更加难以预测。在一个通货膨胀的环境中，不可能用任何货币去预测比如一个五年期项目获得收益的真实价值。这样的不确定性使得公司不愿意进行投资。公司的这种犹豫不决反过来抑制了经济活动，并最终将经济推入了泥潭。因此，高通货膨胀对公司来讲是一个威胁。

物价紧缩对经济活动也会产生一种不稳定性的影响。如果物价正处于通货紧缩时期，固定支出的实际价格将上升。这对于那些拥有很高负债水平，从而必须为该债务经常性固定付款的公司和个人来讲是非常有害的。在一个通货紧缩的环境中，负债实际价值的增加消耗了家庭和公司更多的现金流，从而降低了购买支出并进而抑制了经济活动的整体水平。尽管自 20 世纪 30 年代之后还没有出现大的通货紧缩，但在 20 世纪 90 年代通货紧缩一直笼罩着日本。

2.7.2　全球化力量

在过去的半个世纪里，世界经济体系已经发生了重大的变化。我们将在第 8 章讨论全球化战略时，更加详细地回顾这些变化。现在需要注意的重要事情是国际贸易和投资的壁垒已经降低了，越来越多的国家正在分享持续性经济增长的收益。诸如巴西、中国和印度这些地区的经济增长正在为公司的产品和服务创造新的更大的市场，同时也为公司提供了一个通过进入这些国家市场从而更快速地提升利润的机遇。国际贸易和投资壁垒的不断下降使得进入国外市场变得更加容易。例如，20 年前，对于一家西方公司来讲，在中国投资设厂几乎是不可能的。今天，西方公司和日本公司在中国一年的投资额就超过了 500 亿美元。但是出于同样的原因，国际贸易和投资壁垒的不断下降也使得外国公司进入许多公司的本国市场变得更加容易（通过降低进入壁垒），从而增加了竞争强度并降低了盈利水平。由于这些变化，许多先前孤立的国内市场已经成为更大、更具竞争性的全球市场的一部分，从而为公司创造了巨大的威胁和机遇。我们稍候将重新回到这一话题并在第 8 章中更加详细地对其讨论。

2.7.3　技术力量

自第二次世界大战以来，技术变化的节奏一直在加快。一直以来被称作“创造性破坏的永恒风暴”(熊彼特关于创新的一种思想）时期便开始了技术变化，能使已经推出的产品一夜之间变得过时，而且有可能同时创造大量的新产品。因此，技术变化既具有创造性，也具有

破坏性，既是一种机遇，也是一种威胁。

技术变化的一个最重要的影响就是它能影响进入壁垒的高度，并从根本上重塑产业结构。由于互联网是如此的普及，所以它有改变许多产业竞争结构的潜在能力。它能经常降低进入壁垒，减少消费者的转移成本，这些变化往往增强了产业内的竞争强度，从而同时降低了价格和盈利。例如，互联网已经降低了新闻产业的进入壁垒，为了争取广告收入和消费者关注，财经新闻的发行商现在必须和那些在 20 世纪 90 年代迅速成长起来的、新的以网络为基础的传媒组织进行竞争，比如 TheStreet.com 公司、傻瓜投资公司（Motley Fool）和雅虎（Yahoo！）财经板块。由此增加的竞争强度为客户提供了更多的选择余地，从而使得他们能够通过讨价还价降低他们必须向传媒组织支付的价格。

2.7.4　人口力量

人口力量是人口特征变化的结果，包括年龄、性别、种族、民族、性取向以及社会阶层。与一般环境中的其他力量类似，人口力量也为管理者同时展现了机遇和威胁，因而也对组织具有重要的意义。人口年龄分布的变化是人口力量影响管理者和组织的又一例证。最近，由于不断下降的人口出生率和死亡率，以及婴儿生育高峰时期人口的老龄化，大多数工业国家正在经历人口的老龄化问题。

当 20 世纪 50 年代末期到 60 年代早期婴儿生育高峰时期的婴儿长大后，他们已经创造了大量的机遇和威胁。在 20 世纪 80 年代期间，许多婴儿生育高峰时期出生的人结婚了，由于初次结婚的夫妇一般需要购买家电，从而带来了家电需求的急剧增加。诸如惠而浦公司和通用电气公司就利用了这种对洗衣机、洗碗机、干燥机等类似产品需求的急剧增长的机遇。20 世纪 90 年代，许多同属于生育高峰时期的人开始为退休进行储蓄，这使得许多钱流进共同基金并推动了共同基金产业的繁荣。在接下来的 20 年里，许多同属于生育高峰时期的人将退休，从而带来了退休社区的繁荣。

2.7.5　社会力量

社会力量是指不断变化的社会风俗和价值观影响产业的方式。与刚才讨论的其他宏观环境力量一样，社会变化也同时创造了机遇和威胁。近几十年来，一个主要的社会变化趋势就是人们更具有健康意识。其影响非常巨大，较早预测到这些机会的公司常常能获得巨大的收益。例如，菲利普·莫瑞斯公司就从不断觉醒的健康意识趋势中受益，那时该公司收购了米勒酿酒公司，并且借助引入的低卡路里啤酒（米勒公司）重新界定了啤酒产业的竞争。同样地，百事可乐公司之所以从其竞争对手可口可乐手中抢夺市场份额也归因于其是第一家引入健康饮料和果汁软饮料的公司。同时，健康趋势对许多产业已经带来了威胁。例如，由于消费者更加关注吸烟对健康的影响，烟草产业正在不断衰败。

2.7.6　政治和法律力量

政治和法律力量是法律与监管变化的结果，并且会显著影响公司及管理层的决定。政治进程塑造了社会的法律，而法律将约束组织和管理者的行动，并因此给其带来了机遇和威

胁。例如，纵观大多数工业化国家，一直以来就有一种强烈的趋势要求撤销先前由国家控制的产业管制，以及私有化先前由国家拥有的组织。在美国，1979 年航空业产业管制的解除使得 29 家新航空公司在 1979~1993 年进入该产业。产业管制解除后，客运能力的增加导致许多航线运力过剩、竞争激烈，所以航空公司不得不寻找降低运营成本的方法。中枢转运系统的开发、非联盟航空公司的增加、无虚饰（no-frill）折扣服务的引入都是对航空公司工作环境竞争不断加剧的回应。尽管进行了诸多创新，航空业仍然经历了激烈的价格战，这不但降低了利润，而且导致许多产业公司破产（详见开篇案例）。在美国和其他国家，全球电子通信服务产业现在也正经历同样的由于产业管制解除而带来的混乱局面。

●●● 道德困境 ●●●

你是某成功酒店企业的战略分析师，该酒店已经有着非常可观的额外现金流量。你的 CEO 希望你能够对相关行业进行竞争结构分析，以便发现公司可进入的行业，同时将该现金流做恰当的分配。借助竞争力模型，你发现投资方面最高的盈利机会在于赌博业。你意识到如果在现有酒店中部分增加赌博业务，则可以降低该行业的进入成本。然而，你个人从道德上非常排斥赌博业。

你是否应该将自己的信念影响到对 CEO 的建议中？

本章小结

1. 一个产业是指一组公司，该组内的公司提供可以近似替代的产品或服务。近似替代的产品就是能够满足相同的消费者基本需求的产品或服务。
2. 用于分析产业环境内竞争的主要技术就是五力模型。五力是指：①潜在竞争者的进入风险；②同业竞争者间的竞争程度；③购买者的议价能力；④供应商的议价能力；⑤替代品的威胁，每一种力量越强，产业竞争就会越激烈，从而能够获得的回报率就越低；⑥互补品提供商的能力。
3. 潜在竞争者的进入风险是进入壁垒强弱的函数。进入壁垒越高，进入风险就越低，在产业内所能获取的利润就会越高。
4. 同业竞争者间的竞争强度是产业竞争结构、需求环境、成本环境、产业退出壁垒等的函数。强有力的需求环境调节了同产业公司之间的竞争，并且为扩张创造了机会。当需求弱化时，将形成激烈的竞争，特别是拥有高退出壁垒的集中产业更是如此。
5. 当公司需要依赖购买者来争取业务而购买者却不依赖公司时，购买者的力量是非常强大的。在这种情况下，购买者是一种威胁。
6. 当公司需要依赖供应商来获取业务而供应商却不依赖公司时，供应商的力量是非常强大的。在这种情况下，供应商是一种威胁。
7. 替代品就是能够与被分析行业满足的需求相似的企业的产品。替代品彼此之间越相似，公司就只能索要更低的价格才能保证消费者不流向替代品那里。
8. 一些人认为需要加入具有一定重要程度的竞争力量，即互补者的力量、活力和竞争力。强有力的并且充满活力的互补者可能对于产业内的需求有很强的积极影响。
9. 多数产业由一些战略群组构成，战略群组就是采用同样或相似战略的几组公司。不同战略群组内的公司采用不同的战略。
10. 某一公司战略群组的成员构成了该公司的直接竞争者。由于不同的战略群组以

不同的机遇和威胁为特征，这可能值得某一公司转换战略群组。转换战略群组的可行性是移动壁垒高度的函数。

11. 产业经历了一个清晰界定的生命周期：从孕育期、成长期、振荡期和成熟期，最后到衰退期。每一阶段对于产业的竞争结构都有不同的意义，而且每一阶段也都带来了独属于该阶段的机遇和威胁。
12. 五力模型、战略群组模型和产业生命周期模型都有局限性。五力模型和战略群组模型展现的是一幅静态的竞争画面，弱化了创新的作用。而创新能够重组产业结构，并且能够完全改变不同竞争力量的大小。由于弱化了单个公司差异的重要性，五力模型和战略群组模型一直以来备受批评。公司不会因为其植根于一个有吸引力的产业或战略群组而具有盈利性，还有许多东西需要准备。产业生命周期模型是一个并不总是被完全遵守的一般化模型，特别是当创新重组产业结构时更是如此。
13. 宏观环境影响了产业内的竞争强度。全球化环境、技术环境、人口和社会环境，以及政治和法律环境都属于宏观环境范畴。

讨论问题

1. 分别找出一个成长产业、成熟产业和衰退产业。对于每一个产业，判别下列要素：①公司数量和规模分布；②进入壁垒的本质；③进入壁垒的高度；④产品差异化的程度。关于每一个产业的竞争本质，这些要素能告诉你什么？就机遇和威胁来说，对公司的意义是什么？
2. 在何种环境条件下，价格战最容易在行业中发生？价格战对公司的影响有哪些？公司应该怎样应对价格战？
3. 评估宏观环境因素对你所在大学未来10年招生预期水平的影响。这些因素对于你们教授的工作安全和薪酬水平意味着什么？
4. 依据你所了解的美国啤酒产业的资料，讨论波特五力模型。关于该产业的竞争程度，该模型能告诉你什么？

战略实践练习

小组练习：与微软竞争

将全班按照3~5人每组进行分组，分组进行以下情景讨论。每组指定一名成员作为发言人以便于与同班其他组进行交流。

你们是一家新成立公司的管理层和软件工程师。你们开发出了一套革命性的个人电脑操作系统，其与微软公司的Windows操作系统有着显著的区别：其在个人电脑上占用更少的硬盘缓存空间，能充分利用个人电脑微处理器的作用，理论上能够比Windows更快地运行软件应用，比Windows更容易安装使用，以99.9%的准确度回应语音系统，同时将键盘或鼠标都包括在系统之内。该操作系统是贵公司所生产的唯一产品。

完成以下练习：

1. 分析个人电脑操作系统市场的竞争结构。基于该分析，识别可能会阻止客户采用你的系统的因素。

2. 你能够想到贵公司可能采取的战略吗？是采取单独战略抑或是与其他公司进行联盟以“打败微软”？需要怎样才能成功实施该战略？

战略调研练习

寻找一个行业案例，该行业在近年来竞争更激烈。识别竞争压力增加的原因。

战略管理项目：建立你的文件2，这个模块需要你利用已收集到的资料分析贵公司

所在行业的行业环境。

战略管理项目练习

1. 应用五力模型对该行业进行分析。该模型会告诉你哪些关于该行业竞争本质的事情？
2. 宏观环境是否发生了变化，如果发生了，是否对该公司所处行业有积极或消极的影响？如果是，有哪些改变，是怎样影响该行业的？
3. 识别该行业中可能存在的战略联盟。战略联盟之间的竞争激烈程度有何不同？
4. 该公司所处行业的动态性如何？创新是否正在“重塑”竞争环境？抑或是已经进行了重塑？
5. 该公司所处行业处在生命周期的哪个阶段？现在这对行业竞争激烈程度有何影响？未来呢？
6. 该公司是不是全球化进程中的一部分？如果是，这一改变对行业竞争激烈程度有何影响？
7. 分析国家背景对该公司所处行业的影响。国家背景是否帮助或阻碍了该公司在全球化市场中占有竞争优势？

结篇案例

美国钢铁行业

数年来，美国钢铁行业一直处于经济振荡期。该行业的问题有很多。早自20世纪70年代开始，贸易壁垒的冲破使得成本领先的外国生产商在美国开始出售钢铁，同时其正在从曾经的钢铁大亨手中夺得市场份额，如美国钢铁、伯利恒钢铁和旋转匹兹堡(Wheeling-Pittsburg)。

使现有公司更加头疼的是，国内也兴起了一波微型铁厂竞争者。微型铁厂是指使用电弧炉融化和生产碎铁的小钢铁制造商，它们通常比已成立的大公司成本低很多。因为它们不使用铁矿石，微型铁厂就不再需要投资于高炉来融化碎铁(高炉是资本密集型的设备)。微型铁厂平均是大型钢铁制造商1/10的规模，启用非工会的员工，通常坐落在劳动力成本相对较低的偏远地区。碎铁供给丰富而且价格低廉。最开始大部分微型铁厂生产低等级的结构钢，尽管它们近年来已经开始生产高等级的钢铁了。

就算来自国外公司和微型铁厂的供给膨胀不是那么严重，对钢铁的需求依然在收缩，因为顾客可以转至替代品如铝、塑料和合成材料。供给的上升和需求的下降导致产能过剩。事实上，曾有一时，美国钢铁的产能有45%是冗余的。随着钢铁制造商在产能过剩中挣扎，它们开始大幅度削减价格来获取更多顾客以弥补固定成本，仅仅是为了赶上竞争对手。结果导致了竞争性的价格出现和利润的下降。另外，对于客户而言，钢铁无非是商品输入而已，可以很轻易地将需求从一家公司转至另一家公司，而同时它们用这一手段来谈判获得更低的价格。更糟糕的是，现有钢铁制造商是加入了工会组织的，高工资率和不可改变的工作准则使得劳动力成本上升，这也就使得该竞争行业的盈利变得更加困难。强大的工会组织以及面临的关闭工厂的成本，也是降低该行业产能的阻碍因素。

钢铁业极少能挣到钱。很多原有的钢铁制造商最终濒临破产，包括伯利恒钢铁和旋转匹兹堡公司。直到21世纪头几年，事情才开始出现转机。随着发展中国家，如中国、印度、俄罗斯和巴西的快速发展，钢铁的需求开始骤增。2004年，中国钢铁消费量巨大，其需求正在以至少每年20%的增长率上升。与此同时，破产和合并的20年终于使得该产业的过剩产能得以消化，不单单是在美国，还包括全世界。在美国，在重塑的几十年中得以幸存的制造商都是利用产能新技术的高效企业。现在终于在竞争的环境

下，钢铁制造商首次能够保住其份额不被外国进口抢走。2001年，美元价值的下降使得钢铁进口变得昂贵，同时为美国的钢铁出口制造了需求。

由于竞争环境的改变，价格和利润激增。例如，热轧钢在2003年定价260美元/吨，到2008年6月升至1 225美元/吨。2003年，美国最大的钢铁制造商美国钢铁公司，损失了4.06亿美元，而至2008年已净挣了20亿美元的利润。纽柯钢铁公司长期被认为是全国最高效的钢铁制造商，在这一时期由6 300万美元的利润升至18亿美元。

然而，在2008年年末和2009年，由于美国和很多其他国家受到金融危机的冲击，钢铁的需求又出现了下滑。美国钢铁行业将其产量从2007年的1.08亿吨缩减至2009年的6 550万吨。2009年，该行业又开始亏损。即使是最高效率的纽柯公司，也出现了2.93亿美元的亏损，美国钢铁公司亏损了19亿美元。然而，接下来的一年又出现了转机，需求的强势回归使得产量回弹了44%。这使得很多钢铁制造商开始弥补其固定成本并又开始盈利。例如，纽柯公司在2009年赚到了1.34亿美元。

资料来源：S. James, "Lofty Steel Prices Could Keep Climbing", Herald Tribune, May 19, 2008; *The Economist*, "A Changed Game," July 15, 2006, pp. 61-62; M.Gene, "U.S. Steel is on a Roll," *Business Week*, June 30, 2008, p.20; L.J.Larkin, *Standard&Poors Industry Survey*, *Metals: Industrial*, February 17, 2011.

讨论题

1. 使用案例中提到的信息，采用五力模型对美国钢铁业进行分析，可以得到什么结论？

2. 你认为美国钢铁行业是否存在战略联盟？这些战略联盟可能是什么？组间差异的竞争又体现在哪里？

3. 钢铁的需求周期性较强，在本案例中，你怎样看待这种周期性？钢铁制造商应该怎样做才能应对这种周期性的需求？

4. 考虑到美国钢铁行业竞争的本质性，钢铁制造商应将重点聚焦于何处才能保证盈利？

PART 2

第二部分

竞争优势的本质

第3章　内部分析：独特能力、竞争优势与盈利性

第4章　通过职能层战略构建竞争优势

CHAPTER3

第3章

内部分析：独特能力、竞争优势与盈利性

开篇案例

重塑星巴克的竞争优势：霍华德·舒尔茨的第二步

星巴克的成长是商业传奇的经典案例。20世纪80年代，该公司仅有少量的店面，公司的营销总监霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）从意大利旅行归来对意大利咖啡之旅着了迷。后来购买了星巴克并成为CEO的舒尔茨劝服股东对咖啡店进行规格化的实验，星巴克之旅由此开始。该战略是在精心设计的咖啡店中出售该公司自产的额外烤制咖啡和新酝酿的意大利浓咖啡风格的饮品，以及一系列点心、咖啡伴侣和其他产品。这一理念旨在将购买和饮用咖啡转变为一种社会体验。咖啡店成了“第三方地点”，人们在这里会面、聊天、放松和阅读。公司聚焦于为顾客提供优质的体验。星巴克意识到热情的雇员能够提供最好的顾客服务，其高管层就将大部分精力放在员工雇用和培训项目，以及先进的薪酬政策上，即为全职员工和兼职员工提供股票期权授予权和医疗保障。

这一行动是星巴克竞争优势的基石。星巴克在10年间从不知名的小店发展为全美最著名的品牌之一。1995～2005年，星巴克以每年27%的增长率迅速在美国扩张商店，达到了近乎12 000家商店，同时它也在国际上迅速扩张。舒尔茨本人于2000年卸任CEO，但仍然担任董事长一职。

然而，2008年，该公司被严重的逆流所袭。从小规模精品咖啡店到像塔利咖啡和毕兹咖啡等产业链，甚至麦当劳，都成了星巴克的竞争者，并一步步侵蚀着星巴克的竞争优势。尽管该公司依然在迅速扩张店面，但店面销售额开始下滑。ROIC代表的盈利能力在2008年由21%下滑到8.6%，股价下跌。

此时，霍尔德·舒尔茨辞退了原CEO，自己再度担任CEO。其战略则是将星巴克回归本源。他希望公司再度重视顾客体验所创造的价值，同时他希望公司以最高效的方式实施该方案。首先他在一天间关闭了所有的星巴克商店，并对咖啡师和吧员在制造咖啡艺术方面进行重新训练。紧接着还有一系列其他变化。公司对店面进行了重新设计以适应新一代人的现代感。星巴克停止提供早餐三明治，因为舒尔茨认为其味道会分散咖啡店体验的溢价。除了研磨一整天所需要的咖啡外，他要求员工每次多研磨一些咖啡来煮以创造新煮咖啡的香甜味。同时他授权经理层更多的权力以方便其在具体细节上做决定，如商店中所需陈列的艺术品风格。星巴克同时戏剧性地扩展了其公平交易政策，即从坚持环境至上的种植者手中购买咖啡豆，并将其推销给客户。

为了降低成本，舒尔茨宣告关闭600家运营较差的美国店面。星巴克利用可能关闭的威胁对很多店面的租金进行了低价重新协商。星巴克还削减了很多点心的供应，并对数量折扣进行了协商，同时它还构建了一个头脑风暴团队，旨在提高员工的生产率，因为咖啡师需要更有效率地工作。该团队发现只要进行小小的改变，如将客户常点的糖浆香料放在更靠近饮品制作区的地方，就可以在制作咖啡时节省几秒钟时间，使得员工可以有更多的时间与顾客进行沟通。快速的顾客服务意味着高顾客满意度。

成绩很显著。曾一度濒临破产的品牌，现在得到了重生。星巴克的收入又开始增长，盈利能力也得到了提升。ROIC在2010年惊人地达到了24.19%。

3.1　概述

在一个特定产业或市场中，为什么某些公司会超越其他公司呢？它们（持续）竞争优势的基础是什么？本章的开篇案例就提供了一些线索。星巴克对意大利咖啡店模式的创新性采纳为初始的竞争优势提供了基础。星巴克为美国创造了一种新的生活方式：围绕咖啡店消费的基于社会交往的第三方地点。这一创新又因顾客响应的重视得以强化，尤其是对用户体验质量的重视。然而到2008年，公司开始失去其竞争优势。星巴克初始战略的制定者霍尔德·舒尔茨，回归到该公司的CEO职位上。在其领导下，星巴克开始重建其品牌，并同时提升客户体验质量，两者都高效地进行。正如大家会在这一章中学习到的，竞争优势的四个主要组成部分分别为效率、创新、品质、客户响应。

本章的重点在于内部分析，即界定公司的优势与劣势。公司的外部环境分析、内部分析为管理人员提供了他们进行商业模式和战略选择时需要的信息，被选择的模式与战略要能使公司实现持续的竞争优势。内部分析分为三个步骤：第一，管理者必须理解公司为客户创造价值以及为自身创造利润的过程，他们需要了解资源、能力以及该过程中独特能力的作用。第二，他们需要了解出色的效率、创新、品质和客户响应在创造价值和高利润过程中的重要性。第三，他们必须能够分析公司竞争优势的来源，以确定企业盈利能力的驱动因素以及改善的机会所在。换句话说，他们必须能够确定企业的优势是如何提升盈利能力的，劣势是如何导致盈利下降的。

本章提到了在内部分析过程中三个更为重要的问题：第一，哪些因素影响了竞争优势的持久性？第二，为什么成功的公司有时会失去竞争优势？第三，公司如何避免竞争的失败并长时间地维持其竞争优势？

通过阅读本章，大家就会明白竞争优势的本质，以及管理者需要进行内部分析的原因，正如他们为实现卓越的绩效和盈利所要进行的行业分析一样。

3.2　竞争优势的来源

当公司的盈利能力高于同行业所有企业的平均利润时，公司就拥有了竞争优势，而当公司能够维持高于过去数年的平均利润的时候，公司就拥有了持续的竞争优势（正如沃尔玛在零售业的表现和星巴克在餐饮业的表现一样）。战略的主要目的是实现持续的竞争优势，产生卓越的盈利。那么，什么是竞争优势的来源？战略、竞争优势和利润之间的联系又是什么？

独特能力

竞争优势的基础是独特能力，而**独特能力**（distinctive competencies）指的是企业特有的优势，该能力使公司的产品区别于竞争对手，并且 / 或者具有远远低于竞争对手的成本。以星巴克为例，公司在咖啡店管理方面所拥有的独特能力，为顾客创造了价值，进而提高了员工的生产效率并降低了成本（详见开篇案例）。同样，汽车行业的佼佼者丰田（Toyota）在制造过程中，也拥有开发和运作方面的独特能力（尽管该公司在 2008 年经历了一些波折）。丰田始创了一系列制造技术，例如准时制库存系统（just-in-time inventory systems）、自我管理团队（self-managing teams），并减少了复杂设备的配置时间。众所周知，这些能力被统称为丰田精益生产系统，并实现了出色的效率和产品品质，从而构成了丰田在全球汽车行业中竞争优势的基础。独特能力的产生源自两个相辅相成的方面——资源和能力。

1. 资源

资源（resource）是指公司的资产。公司的资源可以分为两类：有形资源和无形资源。**有形资源**（tangible resource）指的是物理实体，如土地、建筑物、厂房、设备、库存和资金。**无形资源**（intangible resource）指的是由管理人员和其他员工创造出来的非物理实体，诸如品牌、公司声誉、员工通过经验获得的知识以及公司的知识产权，包括专利、版权和商标所保护的知识产权。

特别有价值的资源在于其能够使公司为旗下产品创造强劲的需求，并 / 或降低成本。丰田有价值的有形资源包括与精益生产系统相关的设备和技能，其中大部分被丰田明确地加以安排并专用于旗下工厂。这些有价值的有形资源允许丰田降低自身成本，使其低于竞争对手。同样，微软公司（Microsoft）也有一系列有价值的无形资源，包括品牌名称和构成 Windows 操作系统的软件代码。这些有价值的资源让微软占有更多的市场份额。

有价值的资源如果是稀缺的，就更可能产生持续的竞争优势。这种稀缺是建立在竞争对手不具备这些条件或难以模仿的基础上。难以模仿，就是极可能存在模仿壁垒（我们将在本章中讨论这种模仿壁垒的来源）。举例来说，构成 Windows 操作系统的软件代码是稀缺的，因为只有微软能够完全存取。这种代码同样难以模仿，竞争对手不能简单复制这种软件代码

并销售自主版本的 Windows 系统，因为微软的代码受到版权法保护，对其进行复制是非法的。

2. 能力

能力（capabilities）是指公司协调其资源并用于生产的技能。这些技能存在于组织的规章内、日常事务和流程中，即为实现组织目标而进行的决策和管理内部流程的风格或方式。更笼统地说，公司的能力就是其组织结构、流程、控制系统和雇用制度的产物。它们明确地表明了公司内部如何进行决策、公司激励哪些行为以及公司的文化规范和价值观。（我们将在第 12~13 章中讨论组织结构和控制系统如何帮助公司获得此类能力）。能力是无形的，这种能力与其说体现在个人上，还不如说体现在个人的互动、合作以及组织范围内的决策上。

与资源相类似，特别有价值的能力也体现在其能为公司创造产品的强劲需求，并 / 或降低成本上。在很大程度上，西南航空的竞争优势就在于其选择、激励和管理员工的能力，从而提高了员工的生产率并降低了成本（详见开篇案例）。同样，如果有价值的能力具有稀缺性和难以模仿性，其也更可能产生持续的竞争优势。

3. 资源、能力和独特能力

资源和能力之间的区别对于理解独特能力的产生至关重要。公司可能拥有特有的有价值的资源，但未必能够创建一种独特能力，除非公司能够有效地利用这些资源。我们要认识到，公司可能并不需要这些特有的有价值的资源，只要它拥有竞争对手没有的能力，该公司就可以创建一种独特能力。例如，微型钢厂纽柯公司被公认为是最具成本效率的美国钢铁制造商。该公司在低成本炼钢方面的独特能力并非来自任何公司特有的有价值的资源。纽柯公司和许多其他小钢铁厂都具有相同的资源（厂房、设备、技术精湛的员工、专门技能）。真正将纽柯公司区别开来的是其更高效地管理旗下资源的能力。具体来说，纽柯公司的结构、控制系统和文化都提高了公司内部各个层面的效率。

总之，一家公司要想拥有独特能力，那么它必须至少要符合以下任一条件：①拥有公司特有的有价值的资源和发挥该资源优势的能力（技能）；②拥有公司特有的管理资源的能力（纽柯公司就是一个例子）。当一家公司兼具特有的有价值的资源和管理该资源的特有能力的时候，就是这家公司的独特能力最为强势的时候。

4. 战略的作用

图 3-1 显示了公司的战略、独特能力以及竞争优势之间的关系。独特能力形成了公司奉行的战略，而战略又产生了竞争优势和卓越的盈利能力。然而，我们要注意，公司采用的战略同样可以构建新的资源和能力，或强化公司现有的资源和能力，并进而增进企业的独特能力。因此，独特能力和战略之间的关系不是线性的；相反，它是一种相互关系，体现为独特能力塑造了战略，而战略帮助构建和创造公司的独特能力。

迪士尼公司自 20 世纪 80 年代以来的历史很好地说明了这个问题。20 世纪 80 年代初，迪士尼接连遭受多年的财政赤字并在 1984 年达到谷底。此时管理层进行了改组，并指定迈克尔·埃斯纳（Michael Eisner）为 CEO。4 年后，迪士尼的销售额从 16.6 亿美元增至 37.5 亿美元，净利润由 9 800 万美元增至 5.7 亿美元，股票市值从 18 亿美元增加至 103 亿美元。造成如此转变的关键是，公司经过深思熟虑之后开始更为积极地使用其资源和能力，如迪士尼庞大的电影资料馆、品牌、制片技巧（特别是在动画方面）。在埃斯纳的领导下，许多迪士尼经典老片被重新发行，首先是在电影院上映，然后是发行影碟，在此过程中，公司赚得

了数百万美元的利润。埃斯纳随后又重新引入了曾经让迪士尼辉煌一时的产品——标准长度的动画故事片。将品牌与内部动画片（in-house animation）的制作能力结合在一起，迪士尼制作出了一系列大票房影片，包括《小美人鱼》《美女与野兽》《阿拉丁》《风中奇缘》以及《狮子王》。迪士尼还启动了一个有线电视频道——迪士尼频道，借以充分利用其品牌资源与能力。换言之，迪士尼公司现有的资源和能力塑造了公司的战略。

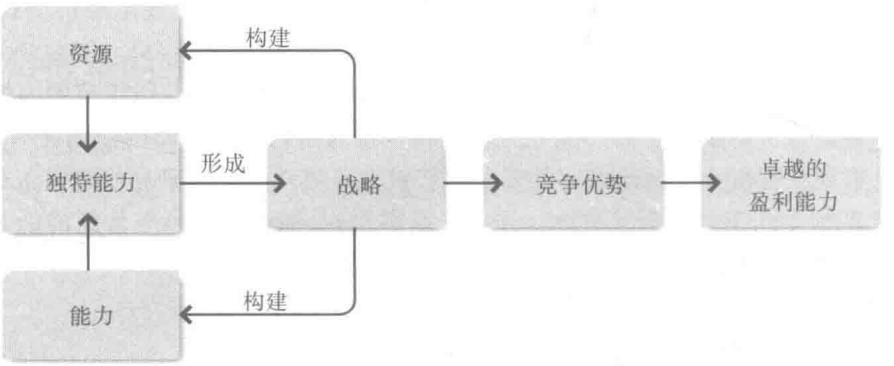


图 3-1　战略、资源、能力与独特能力

通过战略决策，埃斯纳还开发了不同业务领域的新能力。例如，在迪士尼的电影制作部门，埃斯纳创建了一个小成本电影部门——试金石（Touchstone），并制作出一系列低预算的卖座影片。为发展电脑制作动画的能力，迪士尼与电脑动画公司皮克斯（Pixar）开始了长期合作。在这一战略协作下，公司制作出了一些卖座影片，包括《玩具总动员》和《怪兽电力公司》（迪士尼于 2004 年收购了皮克斯）。总之，迪士尼的改造不仅仅基于利用公司现有资源和能力的战略，还基于创建新资源和能力的战略，比如那些在电脑制作动画方面构成公司独特能力的战略。

5. 竞争优势、价值创造和盈利性

竞争优势产生了卓越的盈利能力。在最基本的层面，公司的盈利水平取决于以下三个因素：①消费者赋予产品的价值；②公司为产品制定的价格；③制造这些产品的成本。消费者赋予产品的价值反映了他们从产品上获得的效用，从消费或拥有该产品中获得的幸福感和满足感。这里的效用有别于价格。效用是消费者从产品上获得的产品属性的功能作用，如性能、设计、质量、售货以及售后服务。举例来说，与起亚汽车公司的低端经济型轿车相比，大部分客户会赋予丰田汽车公司的高端雷克萨斯轿车更高的效用价值，使用时也会更加珍惜。这是因为消费者认为雷克萨斯拥有更好的性能以及卓越的设计、品质和服务。如果一家公司提高了其产品在消费者心目中的效用（或价值），那么它就能够拥有更多的定价方案：它可以提高产品价格，以反映产品的效用（价值），或者降低价格来吸引更多消费者购买其产品，从而扩大单位销量。

无论公司选择哪一种方案，公司的产品定价都低于消费者赋予的效用价值，因为有一部分效用是消费者通过另一种方式来获得的，这种方式被经济学家称为消费者剩余。消费者能够做到这一点是因为公司要想与其他竞争对手争夺市场份额，其产品价格就必须低于公司作为垄断供应商情况下制定的价格。此外，通常来说不可能将市场细分到这种程度，即公司根据每位消费者对产品效用的不同评估来制定不同的价格，这就是经济学家认为的消费者保留

价格。基于这些原因，制定的产品价格往往低于很多消费者赋予产品的效用价值。不过，要记住以下基本原则：消费者从公司的产品或服务中获得的效用越多，公司就拥有越多的定价方案。

这些概念如图 3-2 所示：U 是消费者获得的效用，P 是公司制定的每单位产品的平均价格，C 是该产品的平均单位生产成本（包括实际生产成本和生产系统的资本投资成本）。这样，该公司的每单位平均利润等于 $P-C$，消费者剩余等于 $U-P$。换言之，$U-P$ 是一种衡量消费者所获价值的方法，$P-C$ 是衡量公司所获价值的方法。只要 P 大于 C，公司就产生利润。随着 C 小于 P 的差值增大，公司的盈利增加。要记住，U 和 i 之间的差额在某种程度上视市场中竞争压力的强度而定；竞争压力越低，制定的价格越高于 U。但 U 和 P 之间的差额同样取决于公司的定价方案。我们会看到，相对于销量，公司可能选择制定较低的价格，因为低价有利于公司销售更多的产品，实现规模经济，并增大降低 C 所获得的利润。

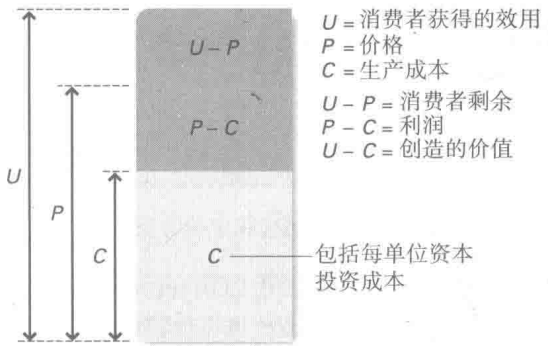


图 3-2　每单位创造的价值

我们还要注意到，公司创造的价值可以通过消费者从产品中获得的效用（U）与产品的成本（C）之间的差额来衡量，即 $U-C$。公司通过转化生产要素来创造价值，即将成本 C 转化为消费者获得的效用 U。公司可以通过降低 C 或通过卓越的设计、性能、质量和服务来增加产品吸引力从而为消费者创造更多的价值。消费者所获得的产品效用越大（U 增加），他们所支付的价格就越高（P 增加）。这就表明，当公司为消费者创造的价值大于竞争对手创造的价值时，公司就具有了竞争优势和高盈利能力。

图 3-3 表明了公司的定价方案。假设公司的现有定价方案表现为图 3-3 中间的柱形图。想象一下，该公司决定实行以下战略：将产品的效用从 U 增加到 U^*，以此来增加公司的盈利能力。增加的效用首先提高了生产成本，因为公司不得不花费资金来提高产品的性能、品质、服务和其他方面。此时，就出现了两种定价方案。方案 1 是提高价格来反映高效用：公司产品价格的增幅大于成本的增幅，每单位利润（$P-C$）就会增加。方案 2 包含了一系列不同的选择：公司为了扩大销量而降低价格。基本上，现实的情况是，消费者认为他们买到了便宜货，因为此时的价格远远低于产品的效用（消费者剩余增加了），所以他们抢着购买更多该产品（需求增加了）。增加的需求导致了销量的增加，所以公司能够实现规模经济并减少平均单位成本。尽管创造额外的效用一开始增加了成本，价格也立刻有所下降，但是公司的利润空间依然有所扩大，因为销量的增加和规模经济的实现导致了产品平均单位成本的下降。

管理者必须理解效用、价格、需求和成本之间的动态关系，并在该理解的基础上制定决策，以实现竞争优势和盈利的最大化。以图 3-3 来说，如果需求没有快速增长且价格较低，

或几乎没有实现销量增加引起的规模经济，其中的方案 2 就可能不是一个可行的战略。管理者必须了解价值创造和定价决策影响需求的途径，也需要了解单位成本如何随销量的增加而变化。换句话说，当管理者要制定决策以使利润最大化的时候，他们必须要对公司产品的需求以及不同产出水平的成本结构有所了解。

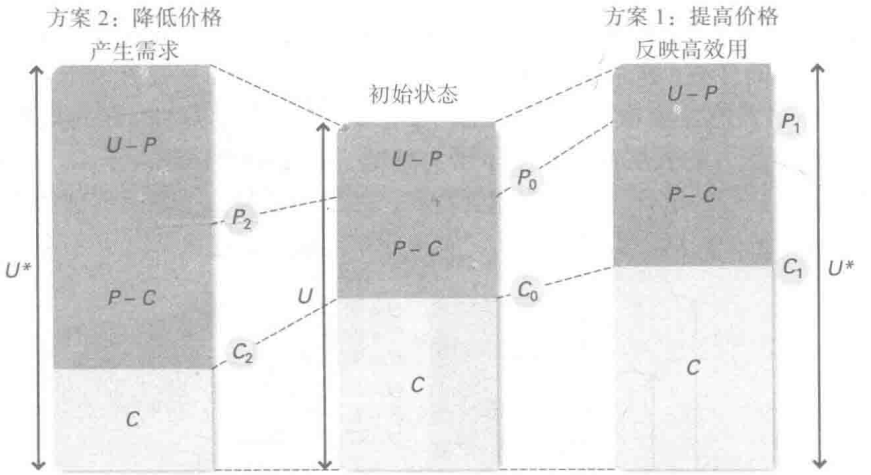


图 3-3　价值创造和定价方案

让我们来观察一下汽车行业。奥纬咨询公司（Oliver Wyman）2008 年的一项调查显示，2007 年丰田在北美制造的每辆车上都创造了 922 美元的利润。与此相反，通用则在其制造的每一辆汽车上亏损了 729 美元。这其中的原因又是什么？首先，丰田拥有业界最佳品质的声誉。根据 J.D. Power 公司的年度调查，丰田在质量上持续领先，而通用最好的时候也仅排在中间位置。高品质会转化成为高效用，并允许丰田的定价高于通用同价值汽车价格的 5%~10%。其次，与通用相比，丰田拥有更低的成本，这在某种程度上源自丰田卓越的劳动生产率。例如，丰田北美工厂制造一辆汽车平均需要 30.37 个小时，而通用的北美工厂则需要 32.29 个小时。这其中 1.92 个小时[⊖]的生产优势使得丰田的劳动力成本要低得多，并因此降低了成本结构。所以，如图 3-4 所示，丰田的优势源于更高的效用（U），这样公司就可以制定更高的价格（P），再通过更低的成本结构（C），这样就产生了更高的利润（$P-C$）。

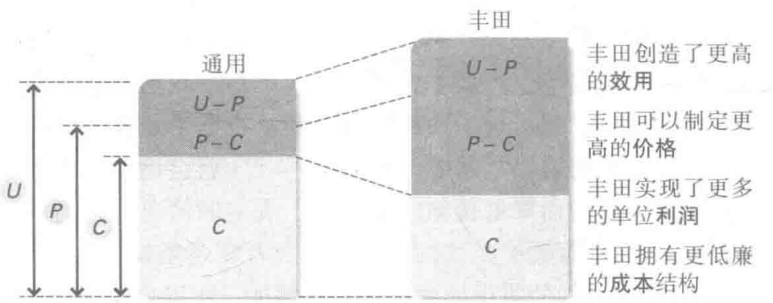


图 3-4　丰田 vs. 通用

管理人员对效用、价格、需求和成本之间关系的认知影响着丰田的定价决策。由于被赋

⊖　书中原稿为 1.94 个小时，但译者认为应是 1.92 个小时。——译者注

予了能够提高效用的能力，丰田的定价甚至可以高于图 3-4 所示的价格，但这样会导致销量减少，降低规模经济，提高单位成本并降低利润率。丰田的管理人员一直在寻求一种定价方案，该方案使公司能够通过对产品需求和成本函数的评估使公司的利润最大化。因此，为了创造更高的价值，公司不需要拥有行业中最为低廉的成本结构，或创造最高的产品效用。我们应该做的是要保证效用（U）与产品成本（C）之间的差值要远远大于竞争对手。

请注意，由于具有卓越的品质，丰田能够与通用有所区别，这也使得丰田可以制定更高的价格，并将卓越的生产力转化为较低的成本结构。因此，丰田相对于通用的竞争优势是其战略，这进一步使丰田产生了独特能力、差异化以及更低的成本结构。

事实上，公司商业模式的核心就是以创造独特能力为目标的一系列一致战略的组合。其中：①以某种方式进行产品差异化，让消费者从中获得更多效用，并赋予公司更多的定价方案；②创造较低的成本结构，这同样使得公司拥有更大范围的定价选择。持续的竞争优势和卓越的盈利能力的实现，需要公司制定关于采用差异化的正确决策（根据公司市场的需求水平），根据公司不同产出水平下的成本结构来正确定价。这个问题将在随后的章节中进行详细的讨论。

3.3　价值链

公司的所有职能，如生产、营销、产品开发、服务、信息系统、物料管理以及人力资源等，都在降低成本结构以及通过产品差异化来提高感知效用（价值）方面发挥着作用。作为研究这个概念的第一步，我们首先来看一下图 3-5 中的价值链。**价值链**（value chain）实际上是指这样一种概念，公司由一系列活动构成，而这些活动将投入转化成为消费者购买的产出。其中的转化过程包括许多为产品增加附加价值的主要活动以及支持活动。

3.3.1　主要活动

主要活动（primary activities）与设计、创造、产品交付、营销、支持以及售后服务有关。在图 3-5 的价值链中，主要活动分为四个职能：研发（R&D）、生产、市场营销和销售以及客户服务。

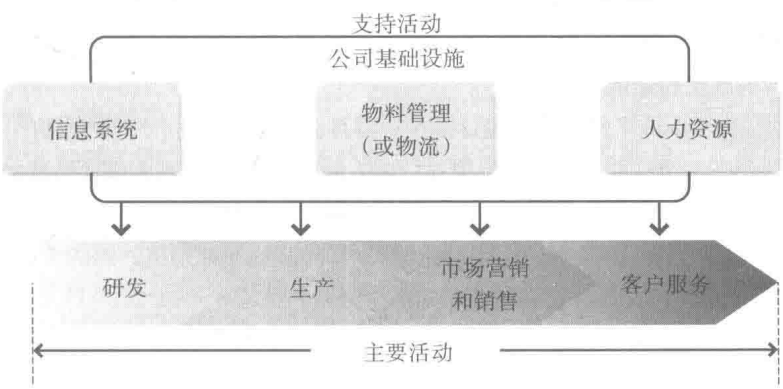


图 3-5　价值链

1. 研发

研发主要涉及产品的设计和生产过程。虽然我们认为研发与制造企业实物产品的设计和生产过程相联系，但许多服务企业也进行着研发活动。举例来说，银行是通过新的金融产品以及新的商品提供途径等手段来与其他对手进行竞争的。网上银行和智能卡就是银行业进行新产品开发的两个主要成果。而此前更早的创新则是 ATM 机、信用卡以及借记卡。

通过卓越的产品设计，研发可以提高产品的功能，使其对消费者更有吸引力，从而增加价值。另外，研发工作可以产生更有效的生产流程，从而降低生产成本。总之，研发可以帮助降低成本或提高产品效用，并允许公司制定更高的价格。英特尔公司，就是通过开发更为强大的微处理器以及帮助开拓更为高效的制造流程（与设备供应商一起）等研发手段来提升价值的。

要强调的是研发并不只是提高产品性能和功能，它也涉及产品的高雅设计，从而给消费者留下其产品拥有卓越价值的印象。举例来说，苹果电脑公司 iPod 播放器的成功从某种程度上说就来自 iPod 设计方面的优雅和吸引力，这种设计将这一单纯的电子设备转变成为一种时尚配件。战略行动 3-1 为我们提供了另一个例子，即巴宝莉是如何通过高雅的设计来提升价值的。

▶▶▶战略行动 3-1

巴宝莉的价值创造

当受到高度评价的萨克斯第五大道（Saks Fifth Avenue）总裁罗丝·玛丽·布拉沃（Rose Marie Bravo），在 1997 年宣布她要成为境况不佳的英国时装商店巴宝莉（Burberry）的 CEO 时，人们都以为她疯了。巴宝莉最为著名的就是雨衣的设计，尤其是其引用巴宝莉商标——彩色格子呢设计的内衬，但是所有这些都被形容为过时、呆板而且流行度为零。当她在 2006 年卸任时，布拉沃被英国和美国预言为世界上最好的管理者之一。在任职期间，她实现了巴宝莉引人注目的转变，并将巴宝莉转变成为评论家称为“令人心跳的新潮”的高档时装品牌，其著名的彩色格子呢装饰则出现在所有的产品上，从雨衣到比基尼，从手提袋到行李箱，而且颜色也多种多样，从粉色到蓝色再到紫色。不到 10 年，巴宝莉已成为最有价值的国际奢侈时尚品牌之一。

当问及她如何实现转型的时候，布拉沃解释说，不断的创造和创新会释放品牌的潜在价值。布拉沃聘请世界一流的设计师，重新设计巴宝莉陈旧的时尚路线，并聘请了最好的一位设计师——克里斯托弗·贝利（Christopher Bailey）来领导设计团队。市场营销部门与广告客户密切合作以开发时髦的广告，来吸引更年轻、富有的观众。广告的代言人是超级名模凯特·莫斯（Kate Moss），同时巴宝莉还雇用了顶级时尚摄影师掌镜。巴宝莉严格控制产品的分配，撤出与巴宝莉品牌不符的产品，并扩大自身的巴宝莉连锁店。

布拉沃还指出：“创造不仅仅来自设计师……同样会来自销售部门、营销部门，甚至是会计部门，信不信随你。任何级别的员工都有值得我们倾听的想法。”布拉沃强调团队精神的重要性。“我认为人们忽视了团队的质量。不是一两个人，而是整批人，这个团队中的人团结一致地朝着一个目标努力，这就会促使一些好事发生，还能避免出现不好的事。”她指出，她的工作是建立团队并激励它们，“保持它们的方向，确保它们与公司的愿景保持一致。”

资料来源：Quotes from S. Beatty. “ Bass Talk: Plotting Plaid's Future,” *Wall Street Journal*, September 9, 2004, page B1. Also see C.M. Moore and G. Birtwistle, “ The Burberry Business Model, ” *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32, 2004, pp. 412–422; M. Dickson, “Bravo's legacy in transforming Burberry,” *Financial Times*, October 6, 2005, p. 22.

2. 生产

生产关注的是商品或服务的创造过程。对于实物产品，我们谈论的生产通常意味着制造业。而对于银行或零售商等服务类型企业来说，生产过程通常发生在向客户提供服务的时候，即当银行向客户提供贷款的时候。通过有效地开展这种活动，公司的生产活动有助于降低其成本结构。例如，相对于通用等竞争对手，本田和丰田高效的生产运作帮助这些汽车公司实现了更高的利润。生产活动在履行时还可以保持高质量，从而产生差异化（更高的价值）以及更低的成本。

3. 市场营销和销售

市场营销和销售有助于公司的价值创造，其主要体现为以下几个渠道。通过品牌定位和广告，营销活动可以提升产品在消费者心目中的价值（进而提升消费者重视的产品的效用）。因为这些行为使消费者对产品印象极好，产品的效用就会提升。例如，法国毕雷（Perrier）公司成功地说服美国消费者花费 1.50 美元（而非更为接近其收集、装瓶以及分销成本——0.50 美元的价格）购买含少许碳酸的瓶装水。毕雷公司的营销行为本质上提升了消费者对产品效用的感知。同样，通过改变公司的形象并改善公司的产品，巴宝莉的营销部门创造了价值（详见战略行动 3-1）。市场营销和销售还能通过发现消费者需求并将信息反馈给研发部门等手段来创造价值，因为根据所提供的信息，研发部门随后就可以设计出更为符合消费者需求的产品。

4. 客户服务

企业的服务职能是提供售后服务和支持。该职能可以通过解决客户问题并在客户购买产品后提供支持的方式来创造卓越的效用。美国大型机械制造商卡特彼勒（Caterpillar）公司可以在 24 小时内获得世界范围内任何部位的备用零件，从而在卡特彼勒设备出现故障时，最大限度地减少客户的停机时间。在某些行业中，如果停机代价非常昂贵，那么这种支持能力就是非常宝贵的。它有助于提升消费者赋予卡特彼勒产品的效用，并因此有助于卡特彼勒制定更高的产品价格。

3.3.2　支持活动

为确保主要活动得以进行，价值链的**支持活动**（support activities）就需要提供投入部分。这些活动分为四个功能：物料管理（或物流）、人力资源、信息系统和公司基础设施（详见图 3-5）。

1. 物料管理（或物流）

物料管理（或物流）职能主要控制价值链中实体原料的传送过程，从采购到生产并销售。其所带来的效能能够显著降低成本，并从而创造更多的价值。戴尔公司拥有一个非常有效的物资管理流程。通过严格控制从供应商到组装厂，再到消费者手中的零件流向，戴尔公司大幅削减了其库存持有成本。低库存意味着低成本，从而创造更大的价值。另一家从有效的物料管理中受益的公司就是西班牙时装公司扎拉（Zara），具体请见战略行动 3-2。

▶▶▶战略行动 3-2

扎拉的竞争优势

时装零售商扎拉（Zara）是西班牙成长最快且最成功的公司之一，其销售额大约为 100 亿美元，并拥有遍布 64 个国家的 2 800 家连锁店。扎拉的竞争优势就在于速度。大多数时装公司从设计到交付再到店面出售需要花费 6~9 个月，但扎拉仅用 5 周就能完成。这种快速的反应时间使扎拉能够迅速应对不断变化的时尚。

扎拉能够做到这一点，是因为它打破了时装界的许多运作规则。大多数时装公司将生产外包，但扎拉有自己的工厂，并且在机构内部常保留半数的商品。扎拉还有自己的设计师和商店。扎拉的设计师经常与商店保持联系，不仅要通过信息系统追踪实时的销售情况，还要与商店经理进行每周一次的访谈，以得知他们关于热销产品的主观印象。这些补充信息也可以从其他来源获得，如时装表演等。

根据所得数据，扎拉的设计师每年大约创造 40 000 件新设计，其中挑出 10 000 件进行生产。随后扎拉从全球供应商那里购买基础纺织品，但只在扎拉旗下的工厂里进行资金密集型的生产活动。这些工厂使用计算机控制的设备进行服装裁片。扎拉不会大量生产以实现规模经济，反而会进行小批量生产。如缝纫等劳动密集型的活动，则全由与扎拉工厂距离较近的分包商负责。扎拉经常拥有高于必要的生产能力，这样，如果出现新的时尚信息，扎拉也可以快速反应，设计服装并扩大生产。

一旦服装制作完毕，就会被送往扎拉旗下的仓库，随后每周一次被派送到旗下的商店。扎拉蓄意使产品供不应求，只提供小批量的热销产品，然后很快转移到下一个流行趋势。其商品通常很快就销售一空。扎拉商店里空空的货架显示了稀缺价值，并从而产生需求。客户迅速抢购自己喜欢的产品，因为他们知道这些产品可能很快就会脱销，而且不会追加制造。

这一战略由设计能力、信息系统和物流管理作为支撑。该战略的结果就是，扎拉的库存少于竞争对手 [扎拉的库存数额约占销售额的 10%，而其竞争对手，如盖璞公司和班尼顿（Benetton）则占 15%]。这意味着只需很小幅度的降价就可以将产品卖出，同时也能获得更高的利润空间。

资料来源：Staff Reporter, "Shining Examples," *The Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 4-6; K. Capell et al, " Fashion Conquistador," *Business Week*, September 4, 2006, pp. 38-39; K. Ferdows et al, "Rapid Fire Fulfillment," *Harvard Business Review*, 82 (November 2004) pp. 101-107.

2. 人力资源

人力资源职能帮助企业创造更多价值的方式有多种。该职能可以保证公司为有效实现价值创造活动，制定正确的人才组合战略。该职能还能够确保对员工进行足够的培训、激励，并根据其价值创造任务的履行情况支付相应的报酬。如果人力资源职能运作良好，员工生产率就会提高（从而降低成本），客户服务也会改善（使得效用提升），从而使该公司能够创造更多的价值。

3. 信息系统

信息系统主要是管理库存、跟踪销售、产品定价、产品销售、客户服务调查处理等事务的电子系统。信息系统再加上互联网的通信功能，能够提高公司管理的其他价值创造活动的效率和效力。同样，戴尔公司采用以网络为基础的信息系统，来有效地管理其全球物流网络并提高存货周转率。世界范围的信息系统也是扎拉竞争优势的一个方面（详见战略行动 3-2）。

4. 公司基础设施

公司基础设施是全公司范围内所有其他价值创造活动实现的背景环境，包括组织结构、控制系统以及企业文化。由于高管层在塑造公司这些因素方面拥有相当大的影响，所以高管人员也应被看作公司基础设施的一部分。事实上，通过强有力的领导，高管人员可以塑造公司的基础设施，而通过这一结构，所有其他的价值创造活动得以实现。战略行动 3-1 就是一个很好的例子，在该案例中，我们可以发现布拉沃是如何策划、实施巴宝莉的转变的。

3.4　竞争优势的基石

有四种因素能够帮助公司建立并保持竞争优势：出色的效率、品质、创新和客户响应。这四种因素都是公司独特能力的产物。在非常现实的意义上说，它们是“一般性”的独特能力。这些“一般性”的独特能力允许公司能够：①提供差异化的产品，从而为客户提供更多的效用；②降低其成本结构（见图 3-6）。这些因素可视为一般性的独特能力是因为对任何企业来说，不论处于哪种行业或提供哪种产品或服务，它们都可以采取这些行动。虽然在下文中它们将先后被分别讨论，但实际上它们是高度相关的，而且它们之间相互影响的方式也是十分重要的。举例来说，卓越的品质可以产生出色的效率，而且创新可以提高效率、品质以及客户响应。

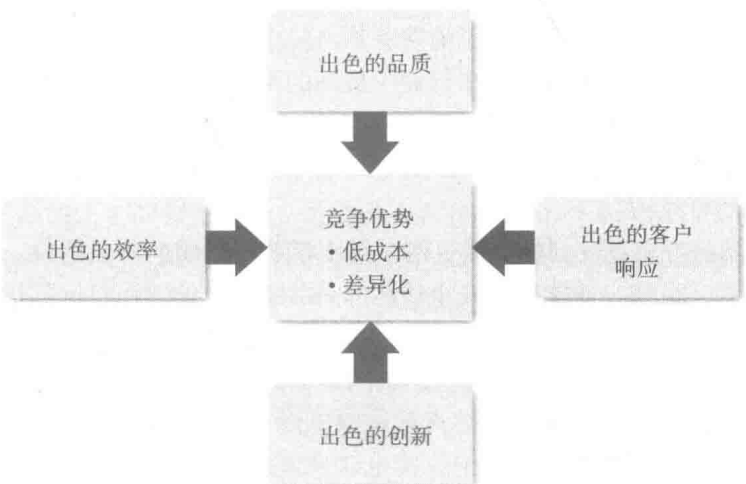


图 3-6　竞争优势的基石

3.4.1　效率

从某种意义上说，公司仅仅是将投入转化为产出的工具。投入是生产的基本因素，如劳动力、土地、资本、管理和技术知识。产出是公司生产的产品和服务。度量效率最简单的方法就是度量生产一定产出的投入量，即效率 = 产出 / 投入。公司的效率越高，生产一定产出的投入量越少。

对于大多数公司来说，效率最主要的组成部分是员工生产率。**员工生产率**（employee productivity）是指每名员工的产出。例如，如果通用的员工需要花费 30 个小时来组装一辆

汽车，而福特仅用 25 个小时，我们可以认为福特的员工生产率更高并更有效率。只要其他方面保持不变，如工资率，我们就可以假定福特的成本结构要低于通用。因此，员工生产率可以帮助公司通过较低的成本结构实现竞争优势。

3.4.2　卓越且可靠的品质

一个产品可以被看作一整套属性。许多实物产品的属性包括形式、特点、性能、耐用性、可靠性、风格和设计。当购买商品的消费者认为他们在商品的属性上获得的效用高于竞争对手所提供的商品时，该商品就可以被认为拥有卓越的品质。例如，相比其他品牌手表，消费者认为劳力士表的属性——设计、风格、性能和可靠性，更为优秀。因此，我们可以认为劳力士是一种高品质的产品，并且劳力士正是通过这些属性与其他产品区别开来的。

当消费者评价产品品质的时候，他们通常衡量两种属性：卓越品质和可靠性。从卓越品质的角度看，最重要的属性是产品的设计和造型、美感、特性和功能以及与产品有关的服务水平等。举例来说，消费者可以在沃尔玛购买 20 美元一双的仿制皮靴，也可以在诺德斯特姆购买 500 美元一双的手工软皮靴。可是诺德斯特姆的靴子在造型、手感和外观上都远远优于沃尔玛。消费者从诺德斯特姆的靴子上获得的效用要远远大于从沃尔玛靴子上获得的效用，但消费者将不得不付出更为昂贵的代价。这就是：如果产品具有卓越的品质，那么消费者在购买或拥有时就不得不花费更为昂贵的成本。

可靠性是指产品能够自始至终符合其设计初衷，正常运作（运作良好），而且很少出现故障。正如卓越品质一样，可靠性提高了消费者从产品中获得的效用，并从而使公司能够对产品制定较高的价格。丰田汽车拥有汽车行业中最高的可靠性等级，因此，与其他属性类似的汽车相比，消费者愿意为丰田汽车支付更多的费用。20 世纪 80 年代，日本出现了一种具有影响力的管理哲学——**全面质量管理**（total quality management），而全面质量管理的中心目标就是提高产品的可靠性。

图 3-7 从产品的可靠性及其他特性这两个维度说明了公司的产品定位。例如，消费者认为雷克萨斯的设计、风格、性能以及安全功能都是品质卓越的，而且远远优于其他汽车。同时，雷克萨斯还是一款可靠的汽车。因此，雷克萨斯的总体质量水平非常高，这就意味着该款汽车为消费者提供了显著的效用，并使得丰田可以为雷克萨斯制定更高的价格。除此之外，丰田公司还生产另一种非常可靠的汽车——丰田卡罗拉（Toyota Corolla），但该产品的定位受众为不太富裕的客户。当然，卡罗拉也缺少很多雷克萨斯的优秀属性和特点。因此，虽然卡罗拉在可靠性意义上也是一款高品质的汽车，但是它在卓越品质方面就不如雷克萨斯。另外，我们可以发现质量较差的产品可靠性低且属性低劣，如具有不佳的设计、性能以及风格。马来西亚宝腾（Proton）汽车公司的宝腾汽车就是一个例子。该款汽车的设计过时，而且在风格和安全性上较差。根据 J.D. Power 公司的调查，宝腾的可靠性在所有汽车中敬陪末座。

品质的概念适用于丰田汽车、盖璞设计并销售的时装、花旗银行（Citibank）的客户服务部门以及航班准时到达的能力。品质与服务的关系就像其与商品的关系一样。产品的高品质对竞争优势的影响是双重的。首先，提供高品质的产品增加了消费者从产品上获得的效用，从而使公司能够制定更高的价格。在汽车行业，丰田能够为其产品制定较高的价格，因为其产品具有较高的品质。

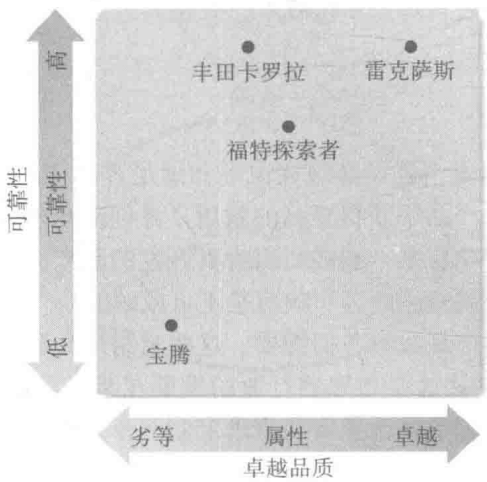


图 3-7　汽车行业的质量图

第二重影响来自可靠的产品所带来的较高效率和较低的单位成本。产品性能可靠，员工浪费在生产缺陷产品和提供劣质服务上的时间就会减少，修正错误的时间也会减少，这些就会转化成为较高的员工生产率以及较低的单位成本。因此，产品的高品质不仅使公司的产品区别于竞争对手，而且在其产品可靠性较高的情况下，还会降低成本。

在过去的 10 年里，在构造企业竞争优势方面，可靠性的重要性正在急剧增加。事实上，很多公司都强调实现产品的高品质不再被仅仅视为获得竞争优势的方式。在很多行业，产品的高品质已经成为公司生存所需的必要条件。

3.4.3　创新

创新是指新产品或工艺的创造行为，主要分为两种类型：产品创新和工艺创新。**产品创新**（product innovation）是指新产品的开发，这种产品是世界上没有的或其特点属性明显优于现有产品。例如，英特尔在 20 世纪 70 年代初发明的微处理器；思科公司在 20 世纪 80 年代中期为在互联网上进行数据传递而开发的路由器；苹果公司在 21 世纪初发明的 iPod 播放器。**工艺创新**（process innovation）是指生产产品和传递给消费者的新工艺、新流程的开发。比如丰田开发了一系列制造技术，并被称为精益生产系统——适时生产盘存制、自我管理团队，减少了复杂设备的配置时间。

产品创新的价值创造是通过创造新产品或加强现有产品使顾客获得的效用增加，并因此提高公司定价方案的方式来实现的。工艺创新往往使公司通过降低生产成本的方式来创造更多的价值。丰田的精益生产系统，就有助于提高员工的生产率，并因此为丰田创造了基于成本的竞争优势。史泰博（Staples）使用超市商业模式来进行办公用品的零售业务，同样大幅降低了销售成本。史泰博节约了成本，所以其产品价格较低，并因而使公司能够迅速提高市场份额。

从长远来看，产品和工艺的创新也许是竞争优势最重要的组成部分。竞争可以看作由创新驱动的过程。虽然不是所有的创新都能够成功，但其确实可以成为竞争优势的主要来源。因为创新赋予了公司某些特殊的东西，即某些竞争对手缺乏的东西（至少直到它们模仿这种创新）。独特性可以将公司自身区别于其他竞争对手，并为其产品制定较高的价格；或就很

多工艺创新来说，可以帮助公司降低单位成本，并使其远远低于竞争对手。

3.4.4 客户响应

为了实现卓越的客户响应，公司必须在识别和满足客户需求方面做得比竞争对手更好。只有这样，消费者才能够从产品中获得更高的效用，并创造竞争优势基础上的差异化。提高公司产品的品质与实现客户响应是一致的，因为其开发的新产品弥补了现有产品的不足。换句话说，卓越和创新对于实现卓越的客户响应是不可或缺的。

另一项突出因素是定制产品和服务的需要，这些定制产品和服务是为了满足消费者个人或群体的特殊需求。例如，软饮料和啤酒行业的发展在某种程度上可以看作对这一趋势的反应。汽车公司则更善于根据个体消费者的需求定制汽车。例如，继丰田之后，通用的土星（Saturn）汽车部门主要是为个体消费者定制汽车，消费者可以在颜色等选项上有很多选择。

另一个越来越引起人们关注的因素是**客户响应时间**（customer response time），即交付产品或服务的时间。对于机械制造商来说，响应时间就是填写客户订单的时间。对于银行来说，就是处理贷款或客户排队等待办理业务的时间。对于超市来说，是顾客排队等待结账的时间。对于时装零售商来说，是新产品从设计到零售的时间（关于西班牙服装零售商扎拉如何减少响应时间的案例，参见战略行动 3-2）。消费者调查显示缓慢的响应时间是顾客不满的主要来源。

加强客户响应的其他来源是卓越的设计、卓越的服务以及卓越的售后服务和支持。以上因素都增强了客户响应能力并将公司自身区别于那些对响应不敏感的竞争对手。反过来，差异化有助于公司塑造品牌忠诚，并能够为产品制定较高的价格。想象一下，有多少人愿意支付第二天送达的快件服务，而非第二或第四天才能交货的服务？ 2011 年，美国境内邮政特快专递隔夜送达一封两页信的成本为 10 美元，而平信只有 44 美分。因此，快递服务的溢价（其降低了响应时间）为 9.56 美元，或产生了 2 272% 的溢价。

3.5 商业模式、价值链和一般性独特能力

正如第 1 章所说，商业模式是一种管理者的思想或各种战略的形态。这些战略使公司成为一个整体，并实现竞争优势。更准确地说，商业模式体现了公司凭借战略设定价值链的方式，以及公司为支持这项设定工作而进行的投资，所以它们能够形成公司的独特能力，这些能力有助于实现效率、品质、创新和客户响应，从而支持公司的低成本或差异化定位，并因此实现竞争优势，产生卓越的利润（见图 3-8）。

例如，沃尔玛的主要战略目标是成为零售行业中成本最低的运营商，并提供多种多样的日用商品。沃尔玛的经营模式被设计为自助型超市提供各种日用商品。沃尔玛的战略充实了这一经营模式，并帮助公司实现其战略目标。例如，为了降低成本，沃尔玛限制了其对店铺配件及固定装置的投资。在此环境下产生销售收入并降低成本的关键之一就是快速的存货周转率，这种快速的存货周转率是通过在物流和信息系统上的战略投资来实现的。事实上，沃尔玛主要投资于工艺创新方面，这样就加强了其信息和物流系统的效力，并使公司能够在消费者进入沃尔玛的时候，以十分有效的方式响应消费者对低价产品的需求。

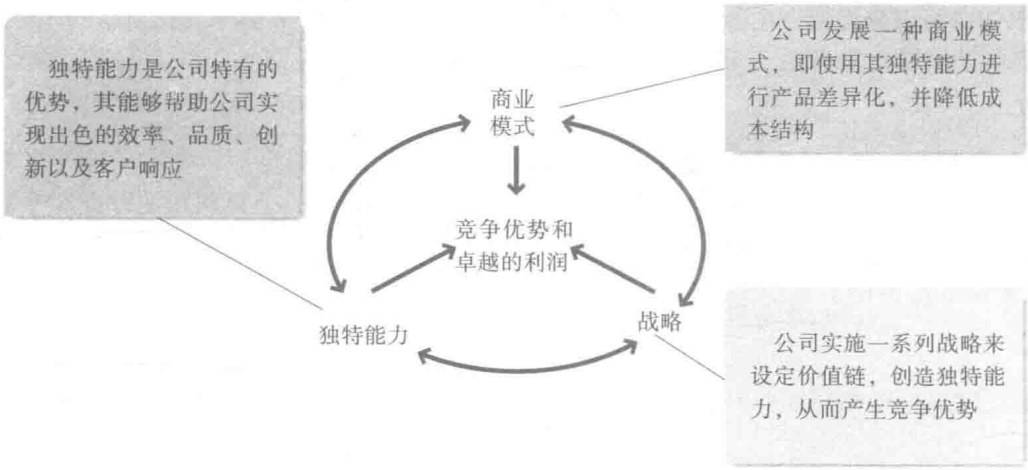


图 3-8　竞争优势和价值链循环

沃尔玛的商业模式不同于诺德斯特姆等其他零售商。诺德斯特姆的商业模式是提供高品质、高价位的服装，全面服务以及高雅的环境。这显示出价值链配置方式的不同。相比沃尔玛，诺德斯特姆更加注重店内顾客服务，这意味着诺德斯特姆要对其销售人员进行大量投资。此外，诺德斯特姆还大量投资于店内的家具和配件。与其相反，沃尔玛的店铺给人的感觉更像是一间仓库。但通过对其高品质商品的高定价，诺德斯特姆收回了这项投资的成本。因此，尽管沃尔玛和诺德斯特姆公司同样出售服装（沃尔玛其实是美国最大的服装销售商），但它们的商业模式都体现了本公司在市场上的不同定位以及价值链活动和投资的不同配置。

3.6　分析竞争优势和盈利能力

如果由公司的管理人员来进行良好的内部分析，那么他们就会分析公司的财务业绩，确定其战略如何使公司盈利（或使公司亏损）。为了有效地确定优势和劣势，他们要对本公司与竞争对手的绩效，以及本公司的历史绩效表现进行比较和评估。这将有利于他们确定自己与竞争对手之间的差距以及多年以来本公司的绩效变化。他们还能够确定本公司的战略是否使创造的价值最大化，其成本结构是否领先于对手以及他们是否发挥了公司资源的最大效用。

正如我们在第 1 章中所看到的，衡量公司财务绩效的主要手段是盈利能力，其反映了公司投资所产生的回报。虽然衡量盈利能力有很多种方法，比如资产收益率、净资产收益率等，但是很多盈利度量领域的专家认为资本回报率（ROIC）是最好的度量手段，因为“它主要反映了公司的真实经营绩效”。（但是，资产收益率在公式表述上，与资本回报率十分相似。）

ROIC 被定义为净利润与投资资本的比值，即 *ROIC*= 净利润 / 投资资本。净利润的计算方法是公司的总收入减去总成本（即总收入 – 总成本）。净利润是政府扣税后剩余的部分。投资资本是对公司业务的投资额，包括不动产、厂房、设备、存货和其他资产。投资资金主要有两个来源：带息债务和股东权益。带息债务是指公司的银行贷款或者出售公司债券所带来的资金。股东权益是指公司向公众出售股份所得资金，与该公司前几年累积盈利的加总，并且这些资金可以为现有投资行为提供支持。ROIC 衡量了公司投资资金使用的有效性，从而被认为是度量公司所创造价值的良好措施。

ROIC 可以分为两个主要部分：销售收益率和资金周转率。具体来说：

$$ROIC = 净利润 / 投资资本$$
$$= 净利润 / 收入 \times 收入 / 投资资本$$

式中，净利润 / 收入就是销售收益率，而收入 / 投资资本就是资金周转率。销售收益率衡量的是公司将收入转化为利润的有效程度，而资金周转率衡量的是公司利用投资资本产生收入的有效程度。这两个比率可以进一步分解为一些基本的会计比率，如图 3-9 所示（这些术语的定义详见表 3-1）。

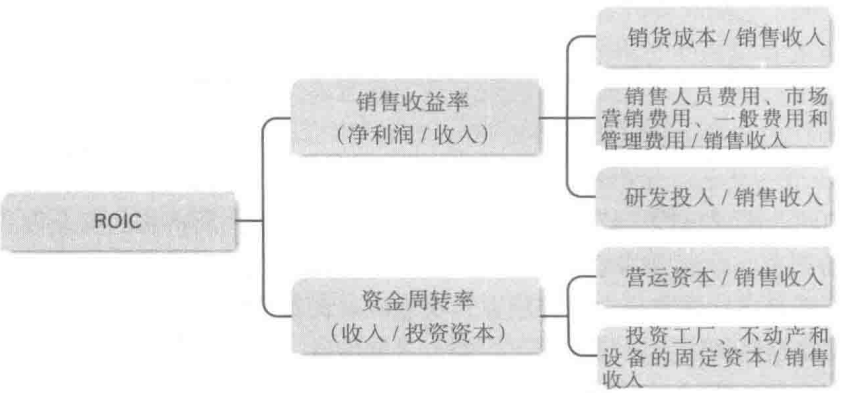


图 3-9　盈利动因（ROIC）

表 3-1　基本会计术语释义

术　语	定　义	来　源
销货成本（COGS）	生产产品的总成本	利润表
销售人员费用、市场营销费用、一般费用和管理费用（SG&A）	与产品销售和企业管理有关的成本	利润表
研发（R&D）投入	研发费用	利润表
营运资本	短期内公司的营运资金：流动资产——流动负债	资产负债表
投资工厂、不动产和设备的固定资本（PPE）	投资用于生产和销售的工厂、不动产和设备上的价值量，也作固定资本	资产负债表
销售收益率（ROS）	净利润表达为销量的百分比，主要衡量将收入转化为利润的有效程度	比率
资金周转率	收入 / 投资资本，主要衡量公司利用投资资本产生收入的有效程度	比率
资本回报率（ROIC）	净利润 / 投资资本	比率
净利润	税前总收入 – 总成本[⊖]	利润表
投资资本	带息负债 + 股东权益	资产负债表

图 3-9 表示，管理者可以通过提高公司销售收益率的战略来提高 ROIC。为了提高公司的销售收益率，他们可以降低销货成本（COGS）与销售收入的比值（COGS/sales）；降低销售人员费用、市场营销费用、一般费用和管理费用（SG&A）与销售收入的比值（SG&A/sales），并降低研发（R&D）投入与销售收入的比值（R&D/sales）。也就是说，只要他们保证

⊖　此处应为“税后总收入 – 总成本”。——译者注

销售收入的增加值大于业务成本（如 COGS、SG&A 和研发费用）的增加值，他们就可以提高销售收益率。此即，他们只要降低成本或通过差异化增加价值，销售收益率就会提高，从而保证公司价格的提高大于成本的增加。

根据图 3-9 我们同样可以知道，管理者可以通过更高的销售收入 / 投资资本，即提高资金周转率来提高公司的盈利水平。为了达到这个目的，他们可以降低营运资本（比如存货投资资本）与销售收入的比值（working capital/sales），再降低他们投资工厂、不动产和设备的固定资本（PPE）与销售收入的比值（PPE/sales）。更确切地说，他们需要降低每产生一美元销售额所需的资本量，降低资本成本。要知道，资本成本是公司成本结构的一部分，所以提高资金周转率的战略同样也可以降低成本结构。

下面的案例比较了戴尔和苹果的财务绩效，而其中这些盈利动因可以帮助我们了解公司的运作和优劣势的界定。

▶▶聚焦戴尔

戴尔公司 vs. 苹果公司

戴尔公司和苹果公司在规模上非常接近。2010 年，戴尔公司的销售收入达到 610 亿美元，苹果公司的销售收入则为 650 亿美元。2010 年，戴尔公司的 ROIC 为 20.41%，苹果公司则为 29.32%。尽管戴尔公司在 2008 年提升了其经营业绩并且得到了可观的 ROIC，然而其在盈利方面依然比苹果公司略差。而这两家公司盈利能力的差别可以理解为其战略在图 3-9 指标上的反映。这些差别可以总结为图 3-10。

首先，戴尔公司的销售收益率远低于苹果公司。这是由于戴尔公司的销货成本率远高于苹果公司（81.47% vs. 60.60%）。换句话说，戴尔公司不能够在其销售的产品上进行大幅度涨价。戴尔公司一直以来被认为是生产大众喜爱的产品厂商，而苹果则成功地创造了一个强有力的品牌。苹果的产品被认为是对客户具有高度效用的。因此，苹果公司在 COGS 方面能够进行大幅度涨价，即它成功地实现了产品差异化战略。

其次，苹果公司在研发销售比方面的花费比戴尔公司高约 2.5 倍（苹果公司将其销售收入的 2.73% 用于研发，而戴尔公司只有 1.07%）。戴尔公司较低的研发销售比反映出其生产大众喜爱商品的事实，就像 PC 盒一样。它并没有在产品设计上将自身与其他产品区分开来。苹果公司的差异化来自产品设计，这也就说明了苹果公司研发支出高的原因。

然而，戴尔公司在资本运用效率上胜出。对于每单位 1 美元资本，戴尔公司都产生了 4.76 美元的回报，而苹果公司仅有 1.36 美元。戴尔公司的资本周转次数也远低于苹果公司。换句话说，戴尔公司在存货方面的绑定资本低于苹果公司。这表明了戴尔按订单生产的策略。戴尔不需要用存货来弥补分销渠道。戴尔公司可以通过网站、电话销售搜集订单信息，并即时传送给世界各地的供应商，供应商随后就会相应调整自己的生产计划。戴尔公司负责协调整个过程，所以零件会恰好在其需要的时候抵达工厂而不会提前到达。在工厂里，零件会被迅速地组装成机，随后会装运并运往各地。因此，戴尔公司的存货周转率比苹果公司更快。换句话说，苹果公司的大量资金堵塞在待组机的零件存货、待配送的成品库存以及零售渠道上，而戴尔公司没有。

由于很多顾客通过信用卡支付，戴尔公司对营运资本的要求进一步降低了。而这些费用在其离开戴尔工厂的时候就进行了划账，此时离戴尔公司支付其供应商的时间还长，因此戴尔公司能够使用这些资金来支付其日常运营。

另外，我们不应该忘记苹果公司是一家垂直整合的公司，即通过其自身的苹果商店出售一系列产品。因为苹果公司将资金绑定在商店中陈列的存货上，我们预期其营运资本率较高。另外，由于苹果公司拥有自己的零售店，其固定资本销售率较高。换句话说，苹果公司所选择的战略使得其在资本运营方面不如戴尔公司高效，但由于其成功的差异化战略，苹果公司还是通过其对产品上赋予的高溢价弥补了资本运营的问题。

仍然值得一提的是，2010 年年末，苹果公司在其资产负债表中呈现出 270 亿美元的现金流和短期投资，而戴尔公司则有 144 亿美元。如果苹果公司拟在 2011 年以股票回购或现金股利的方式给股东发放股利的话，其就将在保证 ROIC 不变的情况下改善其资本回报。或许，苹果公司有其另外的战略考虑。

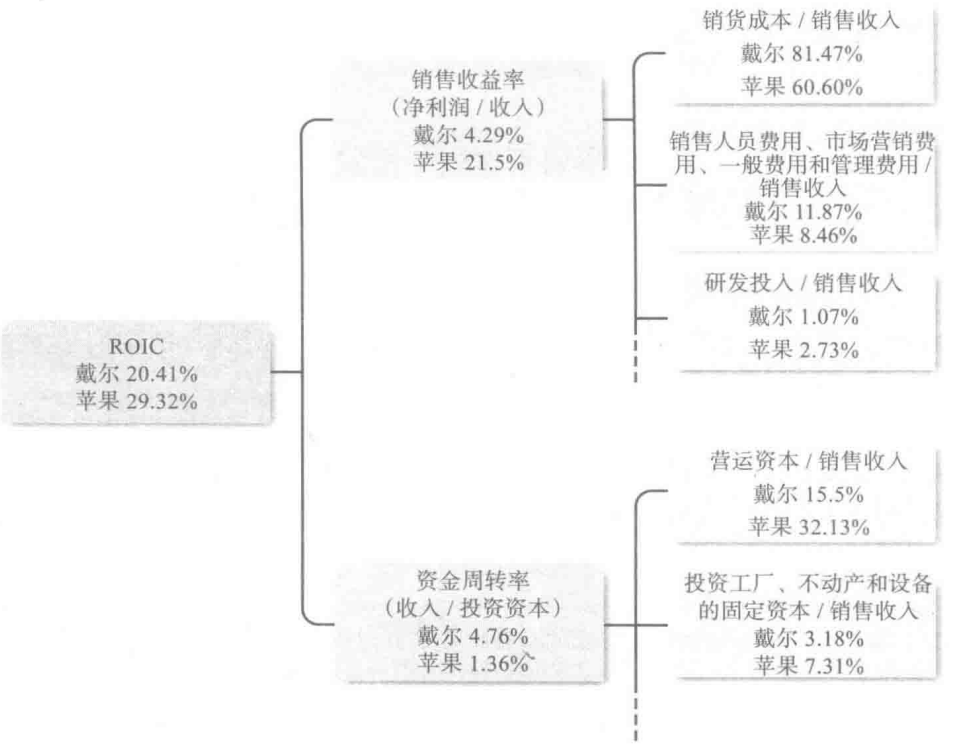


图 3-10　戴尔和苹果比较

资料来源：Calculated by the author from 2010 company 10K statements.

3.7　竞争优势的持久性

我们要研究的下一个问题就是：一旦竞争优势被确立，那么它将持续多长时间？换句话说，考虑到其他公司也在寻求发展独特能力，并形成竞争优势，那么公司竞争优势的持久性又会怎样呢？答案取决于以下三个因素：模仿壁垒、竞争对手的能力以及行业动态性。

3.7.1　模仿壁垒

拥有竞争优势的公司能够获得高于平均水平的利润。这些利润给竞争对手发出了一个信号：该公司拥有一些宝贵的独特能力，从而能够创造卓越的价值。当然，其他竞争对手就会对该能力进行界定并开始模仿，当它们成功的时候，增长的利润就会消除该公司的卓越绩效。

竞争对手模仿独特能力的速度能有多快呢？这是一个十分重要的问题，因为模仿速度关系到竞争优势的持久性。在其他条件相同的情况下，竞争者模仿独特能力的速度越快，公司竞争优势的持久性越低，公司就越需要努力改善能力以领先那些模仿者。要强调的是几乎任何独特能力最终都会被竞争者模仿。关键的问题是时间：竞争者模仿时花费的时间越久，公司塑造强大的市场地位和客户信誉的机会就越大，从而使得竞争对手攻击的困难度越高。此外，时间越久，模仿公司改善其能力或塑造其他能力的机会也就越大，并从而在竞争中处于优势地位。

模仿壁垒（barriers to imitation）是模仿速度的主要决定因素。模仿壁垒是指使竞争对手难以复制本公司独特能力的因素；模仿壁垒越强，公司的竞争优势越持久。模仿壁垒的不同视竞争者试图模仿资源还是能力而定。

1. 模仿资源

一般来说，对潜在竞争对手来说，最容易模仿的独特能力往往是那些公司持有的财产和宝贵的有形资源，如建筑物、厂房和设备。这些资源都是竞争对手可见的，并通常可以在公开市场上购买。举例来说，如果一家公司的竞争优势是独有的高效率大型生产设备，竞争对手可能会相当快地着手建立类似的设施。尽管在 20 世纪 20 年代，福特成为第一家采用流水线生产技术制造汽车的制造商，并因此获得竞争优势，超越了通用，但通用很快就模仿了这项创新，并消除了福特在该过程中的独特能力。类似的例子同样发生在汽车行业：现在很多公司都在试图模仿丰田著名的生产体系。然而，丰田通过禁止竞争对手使用其最新设备的手段，降低了竞争对手的模仿速度。

无形资源相对难以模仿，尤其对于品牌来说更是这样。品牌的重要性在于它们象征着公司的声誉。在大型机械行业中，如卡特彼勒品牌就象征着高品质以及卓越的售后服务和支持。同样地，英国最大的服装零售商玛莎百货（Marks & Spencer）所使用的圣迈克尔（St. Michael）的商标，就象征着高品质但价格合理的服装。消费者往往显示出对这些公司产品的偏好，因为其品牌是高品质的重要保证。即便竞争对手可能会仿效这些信誉卓著的品牌商标，但法律会禁止这样的行为。

市场营销和技术知识也是重要的无形资源，并比较容易进行模仿。营销人员在公司之间的流动可以促进营销技术的传播。举例来说，20 世纪 70 年代，福特被公认为美国三大汽车公司之中，营销最强的公司。但在 1979 年，福特流失了很多营销技术，因为其最成功的营销人员李·艾柯卡（Lee Iacocca）转投克莱斯勒旗下，并随后雇用了很多福特顶尖的销售人员与他一起为克莱斯勒工作。总的来说，成功的营销战略是比较容易进行模仿的，因为对竞争对手而言，这些战略都是可见的。因此，可口可乐迅速地模仿百事的轻怡可乐（Diet Pepsi），并推出自己的品牌健怡可乐（Diet Coke）。

说到技术诀窍，理论上专利制度会使得这些技术知识相对不受模仿的影响。专利权赋予了新产品发明者一项有效期 20 年的独家生产许可权。然而，并非总是如此。例如，在电子

和计算机工程领域，竞争对手可以绕开专利权进行产品的开发，即生产一种功能上类似的产品，但并不依赖于专利技术。一项研究发现，60% 的创新专利在 4 年内都被其他竞争对手绕开专利制度的限制，成功开发出来。这表明，总的来说，基于技术诀窍的独特能力可能存活的时间相对较短。

2. 模仿能力

模仿一家公司的能力，往往比模仿其有形和无形资源更为困难，这是因为公司的能力主要基于公司内部制定决策和管理流程的方法。这样，外部人就很难分辨它们。

就其本质而言，能力的不可见性也不足以阻止他人的模仿；竞争对手依然可以通过雇用该公司的离职人员，以达到深入了解该公司的目的。然而，公司的能力很少存在于单一的个人身上。相反，它们是许多个人在一个特定组织环境内相互作用的结果。可能公司内没有一个人完全熟悉公司的整体内部运作程序。在这种情况下，如果一家公司想要模仿成功企业的核心独特能力，仅雇用该企业的离职人员几乎没有任何帮助。

3.7.2　竞争对手的能力

根据潘卡基·格玛沃特（Pankaj Ghemawat）的研究，竞争对手迅速模仿其他公司竞争优势能力的主要决定因素是竞争对手先前战略承诺的性质。格玛沃特所说的战略承诺指的是公司承诺以一种特定的方式经营业务，即发展出一套特定的资源和能力。格玛沃特的观点是，一旦公司做出战略承诺，就将难以应对新的竞争；如果要这样做，就需要打破这一承诺。因此，一旦竞争对手建立了以特定方式经营的长期承诺，他们对创新性公司竞争优势模仿的速度就会减慢，而被模仿的竞争优势就会因此相对持久。

我们再来看一下美国汽车行业。1945 ~ 1975 年，该行业中占主导地位的是通用、福特和克莱斯勒，它们主要制造当时美国消费者需要的大型轿车。但当 20 世纪 70 年代末市场转向小型且省油的车型时，美国的公司缺乏生产这些汽车所需的资源和能力。它们先前做出的承诺为它们建立起一种不适用于新环境的能力。因此，外国（特别是日本）制造商，逐步进入市场，并提供小巧、省油、高品质且低成本的汽车。对于日本汽车公司的独特能力，美国汽车制造商无法迅速反应，因此使日本制造商得以塑造强大的且难以撼动的市场地位和品牌忠诚度。

竞争对手对竞争优势反应能力强弱的另一个决定因素是竞争对手的吸收能力。**吸收能力**（absorptive capacity）是指一家企业识别、评价、吸收和使用新知识的能力。举例来说，20 世纪 60~80 年代，丰田发展出一项基于精益生产系统创新的竞争优势。其竞争对手如通用，则缓慢地模仿这种创新，这主要是因为其缺乏必要的吸收能力。通用是一种官僚型的内向型组织，因此它难以识别、评价、吸收和使用支撑着精益生产系统的新知识。事实上，通用不久就发现并理解精益生产系统的重要性，并仍在努力吸收和使用这些新知识。换句话说，内部惰性可以使现有竞争者难以应对对手基于新产品或内部程序的竞争优势，即难以应对基于创新的竞争优势。

总的来说，现有战略承诺和较差的吸收能力等因素限制了公司模仿竞争对手竞争优势的能力，尤其当竞争优势建立在创新性产品或流程的时候。这就是为什么当创新行为重新创造出行业竞争规则的时候，价值往往从现有竞争者身上转移到使用新型商业模式的新公司手中。

3.7.3　行业动态性

动态的行业环境主要指迅速变化的行业环境。我们在第 2 章对外部环境的讨论中研究了行业动态性和竞争强度的决定因素。动态性最强的行业往往是那些产品创新率较高的行业，如电子行业和个人电脑行业。在动态性行业中，创新的快速增长意味着产品的生命周期正在缩短，且其竞争优势稍纵即逝。今天还拥有竞争优势的公司可能明天就会发现其市场地位被众多竞争对手的创新所包围。

在个人电脑行业中，过去 20 年里运算能力的快速增长导致了高度的创新和动荡的环境。苹果电脑的例子可以说明持续的创新。20 世纪 70 年代末 80 年代初，由于其创新能力，苹果公司拥有笑傲全行业的竞争优势。但在 1981 年，IBM 公司推出了第一台个人电脑并获得了优势。到 80 年代中期，IBM 已经失去了这种竞争优势，因为那些高效克隆的制造商，如康柏（Compaq），在推出基于 Intel 386 芯片的计算机速度方面打败了 IBM。而接下来，20 世纪 90 年代康柏又输给了戴尔公司，因为戴尔公司率先启用了一种低成本的交付电脑的新方法——使用互联网作为直销手段。近些年来，苹果公司又凭借其创新的产品设计和成功的差异化战略夺得了先发制人的优势。

3.7.4　小结

一家公司竞争优势的持久性取决于模仿壁垒的强度、竞争对手模仿创新的能力以及行业环境的总体动态水平。当模仿壁垒较低的时候，会出现很多有能力的竞争者；如果环境是动态的，且整个行业随时都在进行创新，那么竞争优势很可能是暂时的。不过即使在这些行业中，只要公司注重对模仿壁垒的塑造，就可以建立一个更持久的竞争优势。

3.8　避免失败并保持竞争优势

那么，公司该如何避免失败？如何避免步入许多曾经辉煌的公司的后尘？管理者如何建立可持续的竞争优势？本书的大部分其他章节都在讨论这些问题。这里，我们将提出支撑后文的一些主要观点。

公司为什么失败

当公司失去了竞争优势，其盈利能力就会下降。公司并不一定失败，其利润可能只处于平均水平或平均水平以下，但公司仍可以在此模式下保持相当长的时间，即使该公司的资源和资本基础已经开始萎缩。失败是指更严重的情况。一家失败的公司，其盈利水平远远低于其竞争对手的平均利润水平，并失去了吸引和产生资源的能力，从而使得其利润率和投资资本急剧收缩。

为什么公司会失去竞争优势并导致失败？这个问题尤为关键，因为在过去半个世纪里，大部分成功企业发现它们的竞争地位都曾经恶化，IBM、通用汽车、美国运通、数字设备公司、西尔斯以及其他公司都曾经作为卓越管理经验的范例，但随后便产生了欠佳的财务绩效并失去了竞争优势。我们在这里探索三个与失败相关的原因：惯性、之前的战略承诺以及伊

卡洛斯悖论（Icarus Paradox）。

1. 惯性

惯性论认为公司很难改变其战略和结构，以适应不断变化的竞争条件。IBM 的例子就可以说明这个问题。IBM 被视为世界上最成功的电脑公司长达 30 年。但随后在短短几年时间里，它的成功变成了一场灾难：1992 年 IBM 亏损 50 亿美元，超过 100 000 名员工被裁减。IBM 的这场灾难起源于微处理器创新导致的计算能力成本的急剧下降。随着大功率、低成本微处理器的出现，电脑市场的核心从大型中央处理机转向小型廉价的个人电脑，因此 IBM 的大型机业务市场开始紧缩。尽管 IBM 曾经拥有，现在也仍然拥有个人电脑市场中举足轻重的地位，但其并没有试图将产品焦点从中央处理机转换为个人电脑。这种失败给 20 世纪最成功的公司之一——IBM 带来了大麻烦。（IBM 现在实现了成功转型，其重新定位为电子商务基础设施及解决方案的提供商。）

公司难以适应新环境的一个原因似乎是在形成惯性时能力的作用。组织能力（公司制定决策及管理流程的方法）能够成为竞争优势的来源，但是它们很难被改变。IBM 一直强调各业务单位之间的协调统一，注重强调相互依存的经营单位取得共识的决策过程，并将其作为决策的先决条件。20 世纪 70 年代，该能力曾经是 IBM 的优势来源，当时，对于开发、制造并销售复杂大型中央处理机的过程来说，其全球范围经营单位之间达到协调统一是十分必要的。但是，IBM 缓慢的官僚作风是其 90 年代失败的原因之一，因为当时的组织必须迅速适应环境的急剧变化。

能力是难以改变的，因为权势影响的分布已经深植于组织既定决策和管理流程之中。很明显，那些在决策过程中发挥关键作用的人拥有更大的权力。因此，改变组织的既定能力意味着改变其现有的权势影响分布，而那些权力和影响力被削弱的人就会抵制这种变化。改革建议会引发地盘之争。这种权力斗争和政治阻力会试图改变组织决策和管理流程的方式，也就是试图改变其能力，这就出现了惯性。这并不是说公司不能改变。不过，改变经常受到某些人的阻止，因为他们感觉受到了威胁。所以，在大多数情况下，改变是在危急关头被催生出来，但届时公司可能已经失败了，就像 IBM 一样。

2. 之前的战略承诺

公司之前的战略承诺不仅限制了其模仿竞争对手的能力，同样也导致了竞争劣势。以 IBM 为例，IBM 公司的主要投资在大型机业务领域，因此当市场发生转移，公司却困于为该业务领域服务的特定资源，无法摆脱：其生产设施都服务于大型机的生产；其研究机构及销售队伍同样也都服务于大型机业务领域。因为这些资源没有很好地适应新兴的个人电脑业务领域，所以 20 世纪 90 年代初 IBM 所遇到的困难在某种意义上是不可避免的。公司先前的战略承诺使公司受困于一个缩减的业务领域，而剥离这些资源必定会给所有组织利益相关者带来困境。

3. 伊卡洛斯悖论

丹尼·米勒（Danny Miller）推测，从他所称的伊卡洛斯悖论中可以找到竞争失败的根源。伊卡洛斯是希腊神话中的人物，他的父亲为他制作了一对翅膀，而他正是使用这对翅膀来逃离他被关押的岛屿的。他越飞越高，越来越接近太阳，直到太阳的热量熔化了连接翅膀的蜡，随后他从空中跌落并死于爱琴海。悖论就是，他最好的资产——他飞翔的能力，恰恰

导致了他的死亡。米勒认为，同样的悖论也适用于很多曾经成功的公司。许多公司被它们最初的成功弄得眼花缭乱，以至于它们相信以同样的方式付出，就是通往未来成功的道路。因此，它们变得专业化并过于有主见，从而失去了对市场现实情况的洞察力，并忽略了实现竞争优势的基本需求。早晚有一天，这会导致失败。例如，米勒认为，得州仪器（Texas Instruments）和数字设备公司通过卓越的工程实现了早期的成功，但是它们随后痴迷于工程细节，从而失去了对市场现实的洞察力（数字设备公司的衰败详见战略行动 3-3。）

战略行动 3-3

数字设备公司的毁灭之路

数字设备公司（DEC）是 20 世纪七八十年代顶尖的计算机公司之一。数字设备公司最初的成功建立于微型计算机之上，该机种与肯·奥尔森（Ken Olson）及其开发小组于 20 世纪 60 年代发明的同类型大型机种相比，更为灵活且较为廉价。随后，他们在原有小型机的基础上进行改进，直到该机种拥有无法击败的质量和可靠性。20 世纪 70 年代，他们的 VAX 系列小型机被认为是有史以来最可靠的计算机，数字设备公司也因此获得了高收益率和快速的增长。直到 1990 年，数字设备公司在美国大型公司《财富》500 强中排名第 27。

在成功的鼓舞下，数字设备公司变成以工程为单一主导（engineering monoculture）的公司：旗下的工程师成为偶像；然而，其营销和会计人员则很少被认可。高级管理人员仅懂得组件规范和设计标准。技术上的微调成为固有思想，而消费者对更小、更经济且容易掌握使用的电脑的需求被忽视了。举例来说，数字设备公司的个人电脑成为众矢之的，因为其产品脱离了消费者的需求，而且公司也没有成功回应其核心市场由于计算机工作站以及客户机的兴起所带来的威胁。事实上，众所周知，肯·奥尔森摒弃了这类新产品。他曾经说："我们总是说顾客是正确的，但他们并不总是正确的。"也许吧。但是数字设备公司被其早期的成功所蒙蔽，没有持续地回应消费者和市场条件的变化。奥尔森的另一句"名言"是在 20 世纪 80 年代初他被问及个人电脑时所做的回答："我完全不认为人们会希望在自己的桌子上摆放电脑。"

直到 20 世纪 90 年代初，数字设备公司陷入困境。肯·奥尔森在 1992 年 7 月被迫离开，而数字设备公司则在 1992~1995 年损失数十亿美元。1996 年，数字设备公司又开始获利，这主要源自公司的转型战略获得了成功，该战略使公司适应并服务于那些被肯·奥尔森摒弃的领域。1998 年，数字设备公司被康柏公司并购（康柏随后被惠普收购）。自此，数字设备公司不再是一个独立实体，且消失于商业舞台。

资料来源：D. Miller, *The Icarus Paradox* (New York: HarperBusiness, 1990); P. D. Llosa, "We Must Know What We Are Doing," *Fortune*, November 14, 1994, p. 68.

3.9　避免失败的步骤

既然存在那么多陷阱，那么我们就提出了一个重要问题：战略管理者如何利用内部分析来寻找陷阱并顺利逃脱？我们先来看看管理者可以使用的几个战术。

1. 着眼于竞争优势的基石

公司如果要保持竞争优势，就需要持续关注竞争优势的四个基石——效率、品质、创新

以及客户响应，并发展出能够在这些方面产生卓越绩效的独特能力。米勒的伊卡洛斯悖论所带来的一个讯息是，许多成功的公司在其追求独特能力的过程中变得失衡。例如，美国数字设备公司（DEC）就只关注其工程质量因素，而几乎损害了其他方面，包括最重要的客户响应，而其他公司则根本没有关注任何独特能力。

2. 着手进行持续的改进和学习

世界上唯一不变的就是变化。今日竞争优势的来源可能很快便被竞争对手所模仿，或由于对手的创新而成明日黄花。在如此动态且快节奏的环境里，公司保持竞争优势的唯一方法就是持续地改进其效率、品质、创新以及客户响应。这就需要认识到组织内学习的重要性。哪怕是最成功的公司也不会停滞不前吃老本，它们总是寻找改善运营的方法，在此过程中，它们不断提升自身独特能力的价值或创造新的独特能力。通用电气和丰田等公司就拥有学习型组织的美誉。这意味着它们不断分析构成其效率、品质、创新和客户响应的基础。它们的目的是学习以前的错误，并寻求改进的方法。这就使得丰田能够不断提升员工生产率以及产品品质，并因此领先于那些模仿者。

3. 追踪最佳的生产实践并运用标杆管理

培养有利于卓越效率、品质、创新和客户响应的独特能力的最佳方法之一，就是识别并采用最佳的生产实践。只有这样，公司才能够建立并维持提高效率、品质、创新和客户响应的资源和能力。（我们将在第 4 章中深入讨论什么是行业内的最佳方法。）这需要追踪其他公司的做法，也许最好的方式就是通过标杆学习：度量并对比公司自身与其效率最高的全球竞争者的产品、实践与服务。

4. 克服惯性

克服阻碍组织变化的惯性，是保持竞争优势的关键条件之一。我只想在这里说明，识别变化的障碍是重要的第一步。一旦完成这一步，实施变革就需要有良好的领导力、权力的明智运用，以及在组织结构和控制系统方面适当的改变。

5. 运气的作用

许多学者都认为，运气在很大程度上决定了竞争的成败。最极端的说法是，运气论贬低了战略的重要性。它指出，在面对不确定性的情况下，一些公司碰巧选择了正确的战略。

虽然运气可能是公司在特殊情况下成功的原因，但它对公司持续成功的解释仍然难以令人信服。回顾我们的论点可以发现，竞争优势的基石是出色的效率、品质、创新以及客户响应。同样也要记住，竞争是一个过程，在该过程中，公司要不断地在获得出色的效率、品质、创新和客户响应的能力方面胜过竞争对手。可以想象，一家公司较为幸运且占有某项资源，使得其能够在某个或多个方面达到卓越。然而却很难想象，除了自觉地努力，即通过战略，还有什么能够持续地创造出这四个方面的卓越绩效。运气在获得成功方面确实发挥了一定作用，而且管理人员也必须始终充分利用幸运的转机。然而，认为成功完全依靠运气是缺乏根据的。正如 20 世纪初著名银行家 J. P. 摩根（J. P. Morgan）曾经说过：“我越努力，就会越幸运。”如果经营者力求规划并实施能够产生竞争优势的战略，他们就更可能是幸运的。

●●● 道德困境 ●●●

你的朋友经营一家具有超额盈利的零售商店。她相信她所在商店的竞争优势的主要资源之一就是较低的劳动成本。较低的劳动成本是因为她以最低工资雇用员工，同时不给予员工任何其他福利（如医疗福利），同时她一直反对公司工会化（现在工人还没有联合起来）。尽管她知道这样会提升工人的流动性，但是她认为工作的技术含量较低，应该很容易找到离职人员的替换者。

你朋友经营公司的理念是否道德？如果不以最低工资雇用员工，是否还有其他方法来降低劳动成本？你是否会建议你的朋友使用其他方法？

本章小结

1. 独特能力是公司特有的优势。有价值的独特能力使公司能够获得高于行业平均水平的利润增长率。
2. 组织的独特能力起源于其资源（财务、物资、人力、技术和组织资产）与能力（其调和资源并应用于生产的能力）。
3. 为了实现竞争优势，公司追求的战略应当建立在现有资源和能力的基础之上，而且也需要规划能够建立额外资源和能力的战略（发展新的独特能力）。
4. 竞争优势来源于卓越的价值创造。
5. 为了创造更高的价值，公司必须降低其成本或进行产品差异化，使其能够创造更多的价值，或制定较高的价格，或者两者同时进行。
6. 管理者必须了解价值创造和定价决策如何影响需求以及随着销量的增加，成本如何变化。如果他们想要使公司利润最大化，就必须对公司的市场需求以及不同产出水平下公司的成本结构有一个整体把握。
7. 竞争优势的四个组成部分是效率、品质、创新和客户响应。这些都是一般性独特能力。出色的效率使公司成本降低；出色的品质使公司能够制定较高的价格并降低成本；出色的客户服务同样使公司可以制定较高的价格；出色的创新能够导致价格上涨，尤其是在产品创新（或单位成本下降）以及工艺创新的情况下。
8. 如果公司的管理人员想要完成良好的内部分析，他们需要分析公司的财务状况，并确定公司的战略与其盈利能力的关系，通过资本回报率来加以衡量。
9. 公司竞争优势的持久性取决于模仿壁垒、竞争对手的能力和行业动态性。
10. 失败的公司通常利润较低或亏损。三个因素似乎能够导致失败：面临环境变化的组织惯性、之前的战略承诺以及伊卡洛斯悖论。
11. 避免失败需要持续关注构成竞争优势的基石、持续改进、最佳生产实践的识别与应用以及对惯性的克服。

讨论问题

1. 在解释公司成功与失败的时候，运筹帷幄与运气哪个更重要？
2. 一家公司可以成为该行业中成本最低的生产商，同时其产出对消费者的效用最大。请对此观点进行讨论。
3. 通过资本回报率来衡量公司的能力，并了解该盈利能力的驱动因素是十分重要的，为什么？
4. 在何种情况下，公司的竞争优势最有可能持续一段时间？
5. 本章关于战略制定所讨论的材料的主要目的是什么？

战略实践练习

小组讨论练习：分析竞争优势

将全班按照3~5人一组进行分组。利用本章引入的概念，分析你所在商学院在所有商学院教育市场中所处的地位。然后回答如下问题：

1. 你所在的商学院有竞争优势吗？

2. 如果有，这种竞争优势是基于什么？是否可持续？

3. 如果你所在商学院在商学院教育市场中没有竞争优势，识别出约束其发展的因素。

4. 网络将会怎样改变商学院的教育方式？

5. 网络是否将你所在商学院的竞争地位置于威胁境地？抑或是为你所在商学院提供了强化竞争地位的机会？

战略调研练习

找到一家至少连续10年拥有持续竞争优势的公司。识别其竞争优势的来源，并解释其为何能够持续这么久。

战略管理项目练习

此模块需要分析你认定公司的竞争地位。根据所得信息，完成任务并回答以下问题：

1. 识别出为何该公司在所处行业中拥有竞争优势或劣势。（其所处行业指其销售收入的最主要来源所处行业。）

2. 从竞争优势的四个组成部分评估你的公司：效率、品质、创新和客户响应。这一练习使你怎样理解你的公司相对于其他竞争者而言的绩效？

3. 该公司的独特能力有哪些？

4. 之前的战略在形成独特能力方面起到了何种作用？运气又起到了何种作用？

5. 该公司现有战略是否构建于其独特能力基础之上？它是否在尝试构建新的竞争力？

6. 模仿该公司的独特能力有何难处？

7. 该公司是否感到难以适应行业环境的变化？如果是，你怎样看待？

结篇案例

麦当劳竞争优势的重新获取

麦当劳是一家非常成功的企业，它始于1955年，当时先驱者雷·克洛克（Ray Kroc）决定对麦当劳赋予快餐概念。自运用这一概念开始，麦当劳就成长为120个国家近32 000个店面的全世界最大的餐饮店。

几十年来，麦当劳的成功经验形成了简单的程式：为客户创造价值、快餐服务和在卫生环境中的持续质量，这个程式随着时间不断循环。为了创造价值和持续的质量优势，麦当劳将订单获取、制作食物、提供服务的过程进行标准化。标准化的流程提高了员工效率的同时依然能够保证客户在就餐的每个环节都有同样的体验。麦当劳也与食物提供商形成了闭合关系，使得供应链环节的成本得以降低。随着麦当劳的日益壮大，其实力使得其意识到通过收购获得规模经济，以此达到低成本并以低价的方式呈现给客户，会驱动需求。现在麦当劳的店面随处可见。这种便利性和持续经验与低价结合在一起，驱动了品牌忠诚。

在20世纪90年代末和21世纪初，这种模式都运作良好。然而，当时麦当劳正在忍受着导致肥胖症的指责。批评者认为，其低价、高热量的食物很危险。畅销书《快餐国度》（*Fast Food Nation*）将麦当劳的形象尽毁。无独有偶，紧接其后纪录片《给我最大号》（*Super Size Me*）讲述了一个记者在只吃麦当劳“超大号”套餐一个月后迅速增肥的事实。2002年，麦当劳的销量停滞不前，同时利润也开始下降。貌似麦当劳失去了其锋芒。

接下来的经典企业转型使得该公司重获了其竞争优势。首先是高管变更，然后是转变重点。麦当劳摒弃了其超大号菜单并加入了健康食品，如沙拉和苹果片。管理者通过数据挖掘发现人们对食物的喜好，然后发现人们更加偏好鸡肉而不是牛肉。基于这个数据，麦当劳决定将重点放在鸡肉上，增加了烤鸡三明治、炸鸡和南部风格的鸡肉三明治，最近又将鸡肉放在早餐菜单中。明确地说，公司依然出售像汉堡和油炸食品一样的低价大餐。在2008~2009年经济复苏期间，大餐销售额猛增。然而，鸡肉销售额在2002~2008年翻了两倍，现在该公司所购买的鸡肉多于牛肉。公司同时决定只使用白肉作为鸡肉来源，以消除顾客对McNuggets鸡肉的“神秘肉”臆断。

同时，公司将重点转向饮料。几十年来，麦当劳饮品只不过是饭后添加的东西，但高管对星巴克的快速增长不禁唏嘘。于是在2006年，麦当劳决定提供更好的咖啡饮品，包括拿铁。麦当劳通过购买高质量的咖啡豆，使用更好的设备以及精心过滤的水源来提升咖啡的质量。公司并未失去低成本和快速服务的重要性，只不过增加了能够一键在45秒内生产拿铁和卡布奇诺冰咖啡的咖啡制造机。星巴克并非如此，但对于大部分人，麦当劳外卖窗口的拿铁颇具吸引力。今日，该咖啡机已经在全美近半数的店面中安装。

另外，店面设计的转变使人焕然一新。圆滑的新式设计、新潮的家具和灯光、宽屏电视和Wi-Fi代替了原来不再增值的老式设计。这一想法是为了提升质量的体验感，进而吸引更多客户。

迄今为止，这些改变似乎正在发挥作用。即使在困难的经济环境下，销售额和利润额都在增长。2010年的净利润为49亿美元，相比于2002年的17亿美元有了大幅增长，而销售收入从154亿美元增长为240亿美元。盈利能力也有所提升，麦当劳的资本回报率由2002年的9.4%增长到2008~2010年的18%~19%。

讨论题

1. 在麦当劳的竞争地位中，效率、品质、客户响应和创新起到了何种作用？

2. 麦当劳是否拥有独特能力？如果有，它们又是怎样对业务产生影响的？

3. 麦当劳一直追求的是低成本战略，还是差异化战略？

4. 为何麦当劳在21世纪初开始失去其竞争优势？为了防止竞争优势的流失，其采取了哪些行动？关于持续竞争优势，你在本案例中又得出什么样的结论？

CHAPTER4

第4章

通过职能层战略构建竞争优势

开篇案例

弗吉尼亚·梅森医疗中心的精益生产

21世纪初，西雅图的弗吉尼亚·梅森医疗中心的业绩并不如预期。财务回报很低，病人满意度欠佳，病人就医期间漏洞百出，同时员工的道德感也不容乐观。该中心的CEO加里·卡普兰（Gary Kaplan），正想着该怎样处理这种情况，此时他巧遇了波音公司精益思想的指导者伊恩·布莱克（Ian Black）。布莱克告诉卡普兰波音公司正在尝试将丰田著名的精益生产系统应用到飞机的运营管理上，同时波音公司看到了积极的结果。卡普兰迅速意识到，能够使得丰田公司以低成本生产更可靠的车的系统，同样也能够适用于医疗以便低成本提升客户响应。

2002年，卡普兰和高管开始日本之旅去向丰田公司学习生产系统。他们意识到“精益”意味着不做无用之事，消除流程中的不必要环节，以便能够更有效地完成任务，即意味着消除浪费和不增加价值的部分。将丰田的系统适用于医疗就意味着通过更快速度的治疗改善病人的状况，消除治疗过程中的错误。

卡普兰及其团队从日本归来后相信精益生产的价值。他们迅速开始着手将其所学到的应用到弗吉尼亚·梅森医疗中心。公司成立了团队来着眼于个人过程提升，这被弗吉尼亚·梅森称为“快速过程提升研习班”。该团队包括医生和其

他雇员等，该团队可以从五天的日常工作中解脱出来，用以学习精益生产、分析系统和过程的方法，测试变化并可以在接下来的一个星期内试用该变化。

精益思想很快就起到了作用，同时也反映出该医疗中心曾经存在很多无效的流程。改变之一就包括，医生将病人转诊给专家时，与该专家进行该病人的首次讨论会。通过优化流程，发现并不需要安排此类转诊会的秘书。相反，在决定转诊的即刻，医生就应该给会诊专家发信息。该专家需要在10分钟之内回复，即使仅仅是确认收到了该信息。随着这一简单的改变，转诊到治疗之间的时间延迟降低了68%，同时提高了病人满意度。

在另一种情况下，肿瘤学部门制定出一套措施使得在治疗病人时降低了由于员工表现带来的时间浪费。通过消除不必要的工作流程，病人在该部门花费的时间由45分钟降低到15分钟。无独有偶，弗吉尼亚·梅森的诊所治疗时间由平均66天缩减为12天。

2010年，弗吉尼亚·梅森表明，精益管理使得该医疗中心转化为一个高效率、更多顾客反馈的组织，同时医疗错误显著降低。通过一系列的努力，精益管理使得该中心的每年存货成本降低了100多万美元，使得从实验室测试报告到病人治疗的时间缩减了85%，通过更有效率的流程释放了等价于77个全职雇员的工作量，并减少了雇员每天60公里的行走距离，使得医生和护士都有更多的时间能够花费在病人上。这些一点点的系列改变降低了成本，提高了该中心的客户响应，提升了病人的治疗效果，同时也提升了该医疗中心的财务绩效。

4.1　概述

在本章中，我们将关注职能层战略，即那些旨在提高公司运营效率的战略以及获得优异效率、品质、创新和客户响应的能力。

牢记职能战略、独特能力、差异化、低成本、价值创造和盈利能力之间的关系是非常重要的（见图4-1）。独特能力能够塑造公司所追求的职能层战略，而管理者可以通过关于职能层战略的选择构建那些会进一步增强公司独特专长的资源和能力。同样要注意到一家公司获得优异效率、品质、创新和客户响应的能力将会决定其产品是否不同于其竞争对手，以及是否具有低成本结构。回想那些利用它们的产品给消费者增加效用的公司，它们均是通过实施差异化，同时降低它们成本结构的战略创造了多于它们竞争对手的价值，而这造就了竞争优势、出色的盈利能力和利润增长。

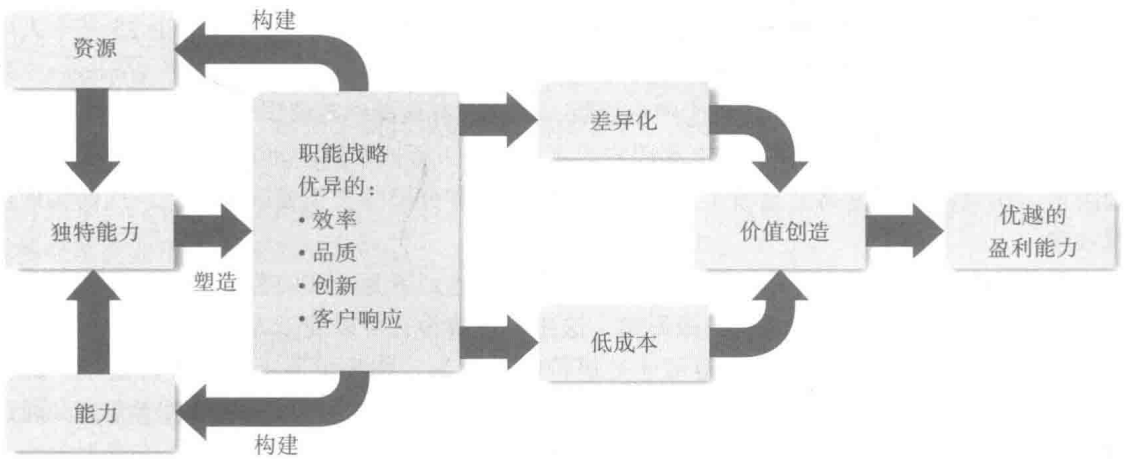


图4-1　竞争优势的根源

开篇案例证明了部分上述关系。通过采用精益生产，弗吉尼亚·梅森医疗中心的雇员提高了生产效率，减少了医疗错误（也就提高了可信度），同时通过更快的治疗改进了顾客满意程度。效率的提升使得弗吉尼亚·梅森降低了成本，提升了可信度和强化了客户响应，使得该医疗中心与同区域的其他医疗中心区分开来。这也就意味着更多的病人流量和更好的财务绩效。

如弗吉尼亚·梅森一样，本章中的大部分内容致力于关注那些可以在操作层面采用的提高公司竞争地位的基本战略。在本章的结束，你将理解职能层战略在建立持久竞争优势中是如何被应用的。

4.2　获取卓越效率

公司是一个将投入（如劳动力、土地、资本、管理者才能和技术秘诀）转化为产出（生产的产品和服务）的设备。衡量效率最简单的方法是考核生产既定产出所需的输入的数量，即效率 = 输入 / 输出。一家公司的效率越高，那么它生产既定产出需要投入的资源就越少，从而其费用结构也将越低。换言之，一家高效的公司比它的竞争对手具有更高的生产力和更低的成本。这里我们将回顾公司为提高效率和降低成本结构而在职能层面实施的步骤。

4.3　效率和规模效应

正如我们在第 2 章中所提到的，规模效应是随着产出规模扩大而带来的单位成本的降低。我们在第 3 章中提到过理解成本结构是如何随着产出的变化而变动对于管理者是很重要的，因为这种理解可以帮助他们制定战略。例如，如果单位成本随着产出的扩张显著下降（若存在显著的规模效应），那么公司将可以通过降低价格和增加产量来获得利益。

规模效应的来源之一是将固定成本分摊给大规模产量的能力。**固定成本**（fixed costs）是指无论产出水平如何，制造产品的过程中都必须发生的那部分成本，如购买设备、安装设备、建设厂房、广告、研发等成本。例如，微软公司花费了大约 50 亿美元来开发其最新版本的 Windows 操作系统——Windows 7。通过将与开发这一新的操作系统相关的固定成本分摊到公司所期待的巨大销售量上，微软公司可以实现重大的规模效应（世界上 25 亿个人电脑用户中有 95% 在使用微软的操作系统）。这种规模效应非常显著，因为生产 Windows 7 系统副本的边际成本非常微小：一旦生产出原版，生产含有该操作系统副本的 DVD 只需要几美分。影响微软公司（和那些同样具有高固定成本和微小边际成本的公司）效率和盈利能力的关键因素是快速将销量提高至足够大，以使固定成本能够分摊到大规模的销量上，从而实现规模效应。

规模效应的另一个来源是实行大规模生产的公司达到更为精细的劳动力分工和专业化的能力。专业化被认为对生产率有积极影响，这主要是因为它可以使工人非常熟练地完成一项特定的工作。这种规模效应的典型例证是福特的 T 型车。作为世界上第一种批量生产的汽车，T 型车于 1923 年被推出。在那之前，福特一直采用昂贵的手工作业的生产方式。通过引入批量生产技术，公司实现了可提高生产力的更加精细的劳动力分工（将生产线划分为细

小的、可重复的任务）和专业化。同时，福特能够将设计汽车和安装生产设备的固定成本分摊到大量的产出之中。这种规模效应的结果是在福特生产一辆汽车的成本由 3 000 美元下降到 900 美元（1958 年的价格水平）。

这些事例证明了规模经济可以通过多种方式提升盈利能力（例如可以通过资本回报率来衡量）。规模经济存在于生产、销售、营销和研发等环节，而实现规模效应的总体效果反映在销货成本（COGS）、营业费用和研发费用降低的百分比上，它们的降低提高了销售收益率和 ROIC（见图 3-9）。此外，通过对现有资本更加集中的使用，公司能够增加那些源自工厂、不动产和设备（PPE）的销售额，从而减少产生 1 美元销售收入所需要的资本，最终增加销售收入和 ROIC。

图 4-2 对规模经济的概念做了说明。随着公司产出的增加，单位成本下降。当产量达到 $Q1$ 点时，这一过程终结，此时规模经济效应耗尽。当产量高于 $Q1$ 点时，公司将会面临**规模不经济**（diseconomies of scale），即单位成本随着生产规模扩大而增加的阶段。规模不经济的产生主要是由大规模企业日益增长的官僚机构和管理上的无效率造成的。大型企业倾向于构建大量的管理层级，在这样的层级中政治行为的机能性障碍是常态，运营事务的信息要经过许多管理层级才能达到最高决策者，在这一过程中信息将被故意并不可抗拒地歪曲，其结果是低水平的决策。在某一点之后（如图 4-2 中 $Q1$ 点），由于产量增长带来的无效率超过了来自规模经济的任何收益，单位成本开始随着产出的增加而提高。

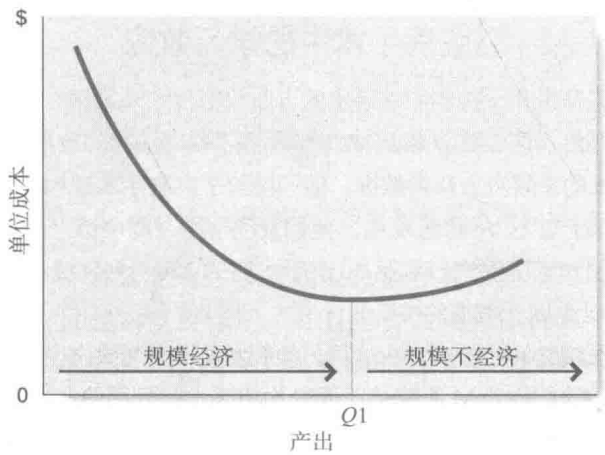


图 4-2　规模经济与规模不经济

管理者不仅要了解规模经济的范围，而且应该知道规模不经济会在哪一个点上发生。例如，在纽柯钢铁公司，由于意识到规模不经济的存在，管理者做出了不要建立超过 300 名工人的工厂的决策。他们坚持这一信条：建立两家每厂 300 人的工厂比建立一家 600 人的工厂更有效率。尽管更大规模的工厂理论上可能会达到更大的规模效应，但是纽柯的管理层坚信这将会使企业因庞大的组织单位而陷入规模不经济的状况。

4.3.1　效率和学习效应

学习效应（learning effects）是指由从实践中学习而带来的成本节约。例如，工人可以从重复的工作中学习到如何最好地完成搬运任务。因此，随着个体学习到了操作一项特定任务

的最有效的方式，劳动生产率会得到提升，而且单位成本也会下降。同样重要的是，新的生产基地的管理层也要花时间学习如何实现运行新的作业流程的最佳效果。因此，生产成本会因为劳动生产率和管理效率的同时提升而降低。一些如丰田之类的日本企业已经把学习作为它们经营理念的核心部分。

当复杂的技术性工作被重复操作时，学习效应往往具有更重要的意义，因为在那样的流程中有更多的内容要去学习。因此，学习效应在一个具有 1 000 项复杂步骤的装配流程中比在一个仅有 100 项简单步骤的流程中显得更加重要。尽管一般情况下学习效应与生产流程相关，但是几乎所有的理由都使人们相信它在服务行业同样重要。例如，一项基于医疗行业的关于学习效应的研究发现，在大量的普通手术过程中，经验越丰富的医务人员拥有越低的死亡率，这表明学习效应存在于医疗领域。此项研究的作者用这个证据来声称应建立地区性的诊疗中心，以便提供高度专门化的医疗服务。这些中心可以从事许多特定的手术操作（如心脏外科手术），从而代替那些手术量少且死亡率可能更高的地方诊所。近期另一项关于金融机构的研究同样找到了学习效应的有力证明。这项研究观察了一个新建立的有 100 名员工的文件处理部门，结果发现随着员工不断学习流程，其文件处理速度得到了很大的提高。从总体上讲，此项研究得出结论：每当所处理文件的累积量翻倍，单位成本就会下降。战略行动 4-1 通过医院心脏病手术的例子考量了学习效应差别的决定因素。

▶▶▶战略行动 4-1

心脏病手术中的学习效应

哈佛商学院的研究人员以用于微创心脏手术的专业化新技术为案例，实施了一项研究，并试图据此估计学习效应的重要性，该心脏手术于 1996 年得到了联邦法律的支持。研究人员观察了 16 家医院并从 660 位实施手术的患者身上获得数据。他们检验了实施手术过程所需的时间在不同经验积累的条件下有怎样的不同。在这 16 家医院中，他们发现平均时间由第一次采用新技术进行手术过程时的 280 分钟，下降到一家医院进行到第 50 次手术时的 220 分钟（请注意并非所有的医院都进行了 50 次手术，这种估计是基于数据的推断）。

接下来他们观察了医院之间的差别。在这里，他们发现了学习效应存在巨大不同的证据。有一家医院格外突出。这家被他们称为 M 医院的医疗机构将手术时间由第一次的 500 分钟减少到第 50 次时的 132 分钟。M 医院比平均时间节省出 8 分钟，这可以被解读为每次手术大约有 2 250 美元的成本节约，而这样就可以允许医院的外科医生每天多做一次能够增加收入的手术。

研究人员试图找出为何 M 医院如此优异。他们注意到所有的医院都拥有相似的最新式的手术室，并使用同样的美国食品药物监督管理局（FDA）批准的设备，所有实施手术的外科医生都听过相同的培训课程，而且所有的医生都来自具有很高声望的培训医院。然而接下来的面谈显示，M 医院在如何实施新的手术程序上有着独到之处。它从医生中精选出一个团队来做这些手术，具有共同工作经历的人会被特别优先地考虑（的确，这显然是考量团队成员的一个关键指标）。为了进行新的手术，团队被集中训练。在进行手术之前，他们还要和手术室里的护士与麻醉师当面讨论手术过程。此外，医院还要求手术团队和手术过程在初期保持稳定。最初的团队直到第 15 次手术后才添加和替换人员，在 20 次尝试后手术流程才被修改。在前 10 次手术中，医生还坚持在每次手术前会面，而在前 20 次手术中，他们会在手术结束后彼此报告情况。

上述镜头都是那些被精选出来的核心团队为了最大化学习效应带来的收获而采取的措施。与

那些缺乏稳定的团队成员、手术过程的医院和那些没有对总结、汇报与学习给予足够重视的医院不同，M 医院的外科医生比他们的同行学习得更快，最终达到比他们更高的工作效率。显然，在实施新流程方面的差别是非常重要的。

资料来源：G.P. Pisano, R.M.J. Bohmer, A.C. Edmondson, "Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery," *Management Science*, 47 (2001): 752-768.

就单位成本曲线而言，尽管规模效应意味着曲线的向下移动（图 4-3 中由 *A* 点到 *B* 点），但是学习效应意味着整条曲线的向下方移动（图 4-3 中由 *B* 点到 *C* 点），表现为在执行任务的每个产出水平上劳动力和管理水平都变得更加有效率。从会计的角度来看，学习效应可以降低商品成本占销售收入的百分比，使公司能够获得更高的销售收益率和资本回报率。

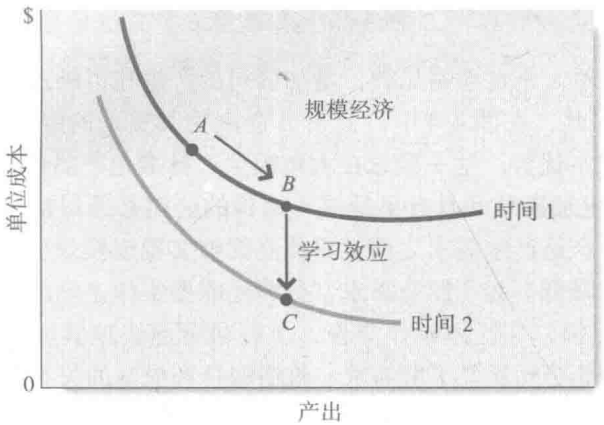


图 4-3　学习效应和规模经济对单位成本的影响

然而，无论工作任务有多么复杂，学习效应总会在有限的一段时间内消失。它们总是在新的生产流程的初始阶段起到重要作用，并且这种效用将在两三年后终止。当公司的生产系统发生改变时（例如兼并带来的流程变化或新的信息技术的使用），学习效应会再次发生作用。

4.3.2　效率和经验曲线

经验曲线（experience curve）是指成本结构的系统性降低和随之产生的单位成本减低，并且该减低可发生在产品的整个生命周期之中。根据经验曲线的概念，每当产品的累积产出增长一倍的时候，产品的单位制造成本通常会下降特定的数量（累积产出是指自产品投入生产以来的总产出）。这种关系最早是在航天工作领域被观察到的。在那里，每当机身的产量增长一倍，单位成本就会下降到先前水平的 80%。因此，第 4 架机身的成本通常仅为第 2 架机身成本的 80%，第 8 架为第 4 架的 80%，第 16 架为第 8 架的 80%，依此类推。这一过程的结果类似图 4-4 中所表明的那样，表现为单位制造成本和累计产出之间的一种关系。规模效应和学习效应是经验曲线现象的基础。简单地说，随着一家公司增加其累计产出量，它就能够同时实现规模效应（伴随产量的增加）和学习效应。结果是单位成本和成本结构都会随同累计产出的增加而下降。

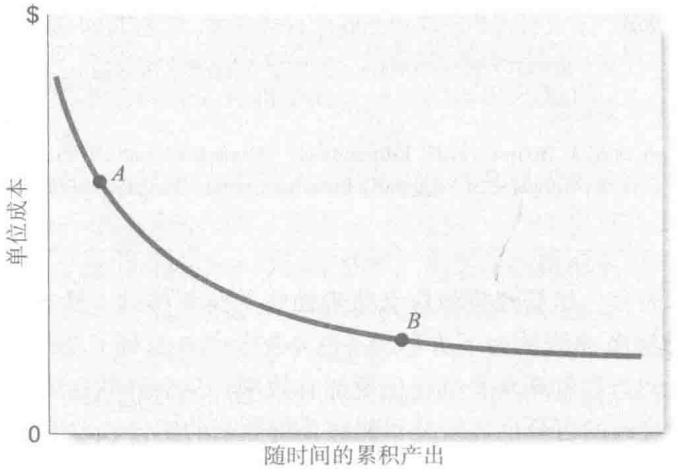


图 4-4　经验曲线

经验曲线的战略性意义是显而易见的：增加公司的产量和市场占有率将降低其相对于竞争对手的成本结构。因此，在图 4-4 中，公司 B 会因为其更低的经验曲线而比公司 A 具有由低成本结构产生的成本优势。这一概念在大规模生产标准化产品的行业尤为重要（例如制造半导体芯片）。希望更加高效和具有更低成本结构的公司必须尽快地把经验曲线下移。这意味着甚至在消费者对产品产生需求之前就要建立能够实现规模效应的生产设施，并通过学习效应积极地追求成本降低。为了制造需求，公司还需要实施主动的营销战略，极大地降低成本，压迫性地开展促销，广泛地制作广告，从而尽可能快地增加累积产量。而在第 3 章中，我们已经明确地提到公司需要了解需求、价格选择和成本的关系。

成本曲线一旦因高效而下移，公司就可能较其竞争对手拥有明显的成本优势。例如，前面提到过的英特尔公司就利用这种策略来降低经验曲线，并获得与其在微处理器市场上的竞争对手相比的竞争优势。

然而，有三个原因使得管理者对源自经验曲线的基于效率的成本情况感到不满意。第一，因为学习效应和规模效应都不能永远保持，经验曲线会在某一点处达到最低；依据定义，这的确会发生。所以，其他公司可以及时降低它们的成本结构并与成本领先者相竞争。当上述问题发生时，来自学习效应和规模效应的更进一步的单位成本降低将难以获得。这种现象一旦发生，许多低成本的公司就只能具有彼此间的等同成本。在这种情况下，稳定的竞争优势将依赖于除了通过使用现有技术最小化生产成本的其他战略性因素，比如更好的客户响应、产品品质和创新。

第二，正如我们在第 2 章中所讲到的，发生在外部环境中的变化会干扰公司的商业模式，所以从经验效应中获得的成本优势将由于新技术的发展而作废。从电视机在 20 世纪 40 年代后期问世到 1963 年，电视机显像管价格的形成符合经验曲线。当时它的平均单价由 34 美元降低至 8 美元（1958 时的价格水平）。然而，彩色电视机的出现打断了经验曲线。制造彩色电视机的显像管要使用一种新的生产技术，于是彩色电视机显像管的价格在 1966 年飙升到了 51 美元。之后经验曲线再次证明了自己的存在。彩电显像管价格从 1968 年的 48 美元降低至 1970 年的 37 美元，进而降到 1972 年的 36 美元。简言之，技术性变革可以改变游戏规则，迫使先前的低成本公司采取措施重建它们的竞争优势。

第三，大量的产出未必能给公司带来更低的成本结构。不同的技术拥有不同的成本结

构。例如，钢铁企业有两种可替代的生产技术：一种是一体化技术，该技术依赖碱性氧气转炉；另一种是小型钢厂技术，依赖电弧炉的技术。但是碱性氧气转炉需要大规模产量来获得最大化的效率，小钢厂则在相对低的产量上具有成本效率。另外，当两项技术都在它们最有效率的产出水平进行生产时，碱性氧气转炉不会比小型钢厂更具成本优势。因此，通过使用碱性氧气转炉的一体化工厂来追求经验效应不能给公司带来那种对经验曲线现象简单解读的成本优势。的确会有一体化工厂由于缺少足够的订单以致工厂不能按最佳生产能力开工的特殊时刻，因此其生产成本会比那些小型钢厂高出很多。接下来我们将讨论的是，许多行业中的柔性制造技术支持了能够使小型制造商的单位成本比肩大型组装线作业的成本的预期。

4.3.3　效率、柔性生产系统和大规模定制

规模经济的核心理念是通过大规模生产标准化产品来实现更高的效率和更低的成本结构。这一思想所隐含的意思是在单位成本和产品品种之间进行权衡。工厂生产更加多样的产品意味着更短的生产运作流程，这将导致无法实现规模经济并发生更高的成本。也就是说，数量很多的产品种类会使公司在提高生产效率、降低单位成本方面存在困难。根据这一逻辑，提高效率和达到更低成本的途径在于限制产品的种类和大量生产标准化产品（见图 4-5a）。

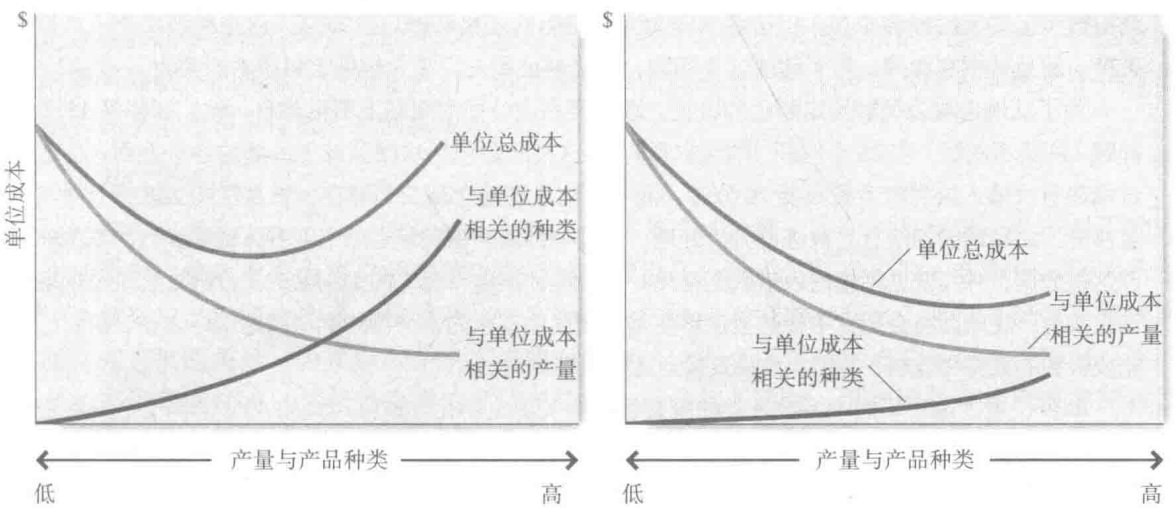


图 4-5　成本与产品种类的权衡

这种关于生产效率的观点受到了来自柔性生产技术的挑战。**柔性生产技术**（flexible production technology）这一术语（有时也被称作精益生产）包含了一系列技术设计，以压缩复杂设备的安装时间，通过更好的时间安排提高单机使用率，并在生产流程的每个阶段推进质量控制。柔性生产技术使得公司能够以一度只有通过大规模生产标准化产品才能达到的单位成本来生产更多品种的最终产品（见图 4-5b）。诚然，研究表明柔性生产技术的采用可能会提高效率，并将单位成本降低至与大规模生产标准化产品所能达到的成本基本相当的水平，而与此同时又能使公司定制生产比曾经所认为的更加多样的产品。术语“**大规模定制**”（mass customization）描述了公司使用柔性生产技术将曾被认为不相容的两个目标统一起来的能力：通过定制化生产实现低成本和差异化。关于大规模定制收益的延伸案例，请阅读战

略行动 4-2，该案例观察了“地之端”（Land's End）公司的大规模定制模式。

柔性制造单元是一种常见的柔性制造系统。柔性制造单元由一组不同类型的机器，包括一个普通的材料处理器和一个单元集中控制器（一台电脑）组成。每个单元通常包括 4 ~ 6 个能够进行各种操作的机器，并用于生产一组配件或产品。机器的设置由电脑控制，这使得每个单元能够在不同配件或产品的生产之间进行切换。

▶▶▶战略行动 4-2

地之端公司的大规模定制

多年以前，几乎所有的衣服都是裁缝依照个人订单制作的（生产车间的模式）。之后与 20 世纪同时到来的，是大规模生产、大规模营销、大规模销售的技术。于是服装行业的生产转变为大量生产和基于标准化规格的单一品种。生产成本方面的缩减带来的收益是巨大的，然而顾客却不总是受益者。低价格的代价是很难再找到像以前裁缝制作的那样合体的衣服。环顾你的周围，你会发现身边的人有着各种各样的身材和体型，然后你们走进商店去购买 T 恤，却只能从仅有的四种型号中挑选：小号、中号、大号和特大号！据估计现有服装的型号种类仅对于 1/3 的人是适合的。我们其余的人都在穿着不完全合身的衣服。

对于服装制造商和零售商而言，大规模生产系统也同样存在缺陷。服装企业发现它们每年都要负担数十亿美元的剩余库存。由于零售商有太多错误的规格和颜色的商品，这些剩余库存不是被丢掉，就是被便宜卖掉。为了解决这个问题，地之端公司进行了大规模定制技术的实验。

为了从地之端公司购买定制化的服装，顾客要在该公司的网站上提供信息，他们要回答 15 个问题（购买下衣时）和 25 个问题（购买衬衫时），这些问题包括从腰到裤子内缝的各个方面。上述过程在首次输入信息时大概需要 20 分钟，而一旦信息在地之端公司储存，重复性购买就将变得非常快捷。之后顾客的信息将被进行分析处理，通过一种能够精确制定出个人身体维度参数的算法处理这些数据，并与普通规格的大量数据对比，从而设计出独一无二的定制款式。分析过程是电脑自动完成的，完成后将会把订单传送至坐落在美国和其他国家的五个签约制造商的工厂之一，由它们完成服装的裁剪和缝制，并把完成品直接运送给顾客。

如今，地之端公司的大多数种类的服装都能够实现定制化。该公司大约 40% 的网上店铺都会选择定制化来代替标准规格，如果它们能够选择的话。尽管定制化服装的价格至少比普通衣服高出 20 美元且需要三四周才能送达，但据报道定制化生产的服装在地之端公司 500 万美元的在线业务销售额中所占的比例仍然在快速上涨。地之端公司声称定制化服装的利润率与普通服装大体上相同，但是源于需求与供给相匹配的存货减少节约了额外的成本，而且定做服装的顾客表现出更多的忠诚，他们的再订购率比标准规格服装的买主高出 34%。

资料来源：J. Schlosser, “Cashing in on the New World of Me,” *Fortune*, December 13, 2004, pp. 244–249; V. S. Borland, “ Global Technology in the Twenty First Century,” *Textile World*, January 2003, pp. 42–56; www.landsend.com.

产能利用率的提升、在产品的缩减（即部分完成的产品的贮存量）和对浪费的有效治理都是柔性制造单元带来的收益。产能利用率的提升源自安装设置时间的缩短和由电脑控制的可消除生产瓶颈的生产线之间的协调。机器之间紧密的配合同样减少了在产品的数量。浪费的减少则是因为电脑控制的机器能够识别由输入转化为产出的路径，并将制造出的无用材料最小化。相互独立的机器只有大约 50% 的时间处于被使用状态，但是当这些同样的机器被

划分（如工作单元）后，它们有超过 80% 的时间在被使用，而且生产相同数量的产成品仅产生原来浪费量的一半，从而提高了效率并导致更低的成本。

使用柔性生产技术在公司成本结构方面的效果是令人瞩目的。福特汽车公司当下也正在将柔性生产技术引入其遍布世界的汽车生产工厂。这些新技术将使福特能够在同一条生产线上生产出多种模型，并且从生产一种模型向生产另一种的转换时间也比原来快了很多。总体上，福特公司在 2006~2010 年通过柔性生产将其成本结构降低了 20 亿美元，同时也在努力降低更多。

更普遍的是，从第 3 章中提到的盈利能力框架来看，柔性生产技术会提升盈利能力（以 ROIC 衡量）。这是因为上述技术可以降低商品的销售成本（以收入的百分比表示），减少在产品所需的运营资本（因为在产品数量的减少），以及投资于土地、厂房和能够产生销售收入的设备需要的资金量（因为仅需较少的空间来储藏存货）。

4.3.4　市场营销和效率

公司采取的市场营销战略会对效率和成本结构有重要影响。**市场营销战略**（marketing strategy）是指公司在定价、促销、广告、产品设计和分销渠道等方面的定位。其中的一些步骤能够相当明显地引领公司实现更高的效率。例如，积极的定价、促销和广告策略可以促进经验曲线下移而达到更低的成本结构，所有这些手段都是市场营销的职能。另外一些方面的营销战略不甚明显，但是它们对于效率的影响依然重要。一个很重要的方面就是客户背叛率、成本结构和单位成本之间的关系。

客户背叛率

客户背叛率（customer defection rates，或称流失率）是一家公司每年转向竞争对手的客户的比率。流失率是由客户的忠诚度决定的，这也是公司满足其客户的一项职能。因为获得一个新客户必然要在广告、促销等有关方面做一次性的固定成本支出，所以在流失率和成本间存在直接的关系。公司保有一个客户的时间越长，那么由客户生成的抵消这些固定成本的单位销售量就越大，单位销售量的平均单位成本就越低。因此，低水平的客户流失率能够使公司达到一个较低的成本结构。

图 4-6 表明了描述流失率—成本关系的结果。由于获得新客户要付出相对高昂的固定成本，为那些仅在转向竞争对手之前短期停留在公司的客户提供服务常导致损失（这些损失是为获得客户所做的投资）。一个客户在公司停留的时间越长，为获得该客户所投入的固定成本就会被越多地分摊在他们的重复购买上，提高了单位客户的利润。因此，公司保有一个客户的时间长度与单位客户利润存在正相关关系。如果一家公司能减低它们的客户流失率，它们在获得客户方面的投资就会有更好的回报，也就能提高它们的盈利能力。就在第 3 章中提高的盈利能力框架而言，降低客户流失率意味着公司会在产生一美元销售收入的销售费用、一般费用和管理费用上花费的更少，而销售收入会同时增加销售收益率和资本回报率。

下面我们以信用卡业务为例来考虑问题。大多数信用卡公司为了招揽一个新顾客并为其开立账户平均花费 50 美元。这些成本产生于吸引新客户所需的广告、每个客户所需的信用检查，以及设立账户和开卡的设备。只有当客户在一家公司停留至少 2 年，这些一次性的固定成本才能收回，而且当客户待到第二年时，他们就倾向于增加信用卡的使用频数，这将使客户生成的收入随着时间的推移不断增加。结果是，尽管信用卡业务第一年里在每个客户

身上损失了 50 美元，但是在第三年他们就会赚取 44 美元的利润，在第六年就会赢得 55 美元的利润。

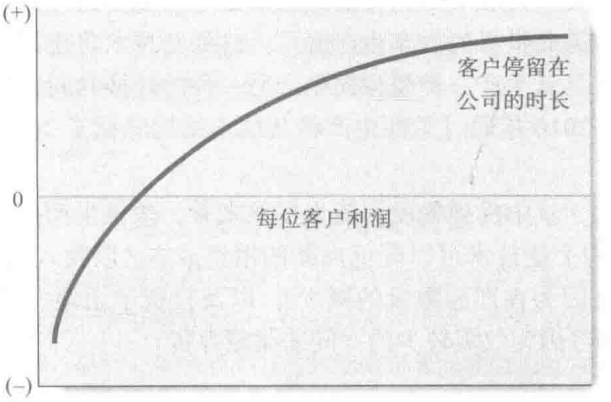


图 4-6　客户忠诚度与每位客户利润的关系

长期客户忠诚的另一项经济收益就是客户提供给公司的免费广告。忠实的客户群体会通过推荐令公司的业务量急剧上升。一个鲜活的例子就是英国最大零售商、服装和食品公司玛莎百货，该公司以合理的价格为顾客提供高品质商品，并借此成功地建立了良好的声誉。该公司具有了如此高的客户忠诚度，以至于它不需要在英国进行广告宣传，而且这成了公司节约成本的一个重要渠道。

此后的关键问题在于降低客户流失率和建立客户忠诚度（这是降低成本结构的重要来源）。据一项研究估计，客户流失率每降低 5%，随之而来的就是在平均客户生命周期中单位客户利润的增加：信用卡业务为 75%，保险经纪业务为 50%，工业清洗业务为 45%，计算机软件业务为 35%。

制定降低流失率战略的关键内容是识别那些流失的客户，找出他们离开的原因，并基于这些信息采取行动，以便将来的其他客户不会再因为类似的原因流失。为了有效地采取这些措施，市场营销职能必须拥有一个能够追踪客户流失情况的信息系统。

4.4　物料管理、准时制生产和效率

物料管理（或物流）在促进公司效率上的贡献同生产和营销一样引人注目。物料管理包括获得输入材料和生产设备组件（包括材料采购成本），通过生产过程进行处理，产成后通过分销体系传递到最终用户等一系列必要活动。因为在这一过程中存在很多成本源，所以通过更加有效的物料管理战略来实现成本降低具有巨大的潜力。在一家典型的生产性公司中，材料和运输成本占到其收入的 50%~70%，所以即使是很小的成本压缩都能给公司的盈利能力带来至关重要的影响。据估计，一家销售量在 100 万美元、资本回报率为 5% 的公司，其物料管理的成本为销售收入的 50%（含采购成本）。如果公司要增加 15 000 美元的总利润，它可以通过增加 30% 的销售收入或降低 3% 的物料成本来实现。而在一个竞争性市场环境中，降低 3% 的物料成本往往要比增加 30% 的销售收入容易得多。

提高物料管理职能的工作效率通常需要采用准时制生产（JIT）库存系统，该系统的设计

会保证生产部件及时到达工厂投入生产，或商品仅在商店的存货几乎殆尽时送达商店，从而节约库存的持有成本。成本节约主要来自存货周转率的提高，它可以降低存货持有成本，如仓库成本和公司对运营资本的需要。以沃尔玛为例，通过有效的物流管理，它能每周至少两次对店铺的储备商品进行补充；如有需要，许多店铺还能得到每日的供应。而它的主要竞争对手每两周才能补充一次库存，因此它们就要处理比沃尔玛高得多的库存量，并且每销售一美元需要占用的运营资本也更多。与它的竞争对手相比，沃尔玛可以用较低的存货方面的投资来保持同样水平的服务，而这正是其低成本结构的重要源泉。因此，更快的存货周转率帮助沃尔玛在业界建立了基于效率的竞争优势。

一般来讲，根据第 3 章推演出的盈利能力模型，JIT 库存系统降低了对运营资金的需求（因为更少的存货只需要少量的资金），也降低了对用于仓储空间的固定资本的需求（因为需要存储的货物变得更少），从而降低了总的资本需求，提高了资产周转率，而且最终使得资本回报率得以提高。

JIT 系统的缺陷在于没有为公司设立缓冲库存。尽管在缓冲库存中的存储是昂贵的，但是它们可以帮助公司渡过因供货渠道断裂造成的进货短缺的困难（如每个关键供货商发生劳资纠纷），而且也能帮助公司对需求的增长做出快速反应。当然还有一些其他的方法来解决这些限制。例如，为降低某种重要原料的采购仅依赖一家供应商带来的风险，公司应从多家供应商中选择其原料来源。

近来，物料与存货的有效管理又被称作**供应链管理**（supply-chain management），即以最小化存货持有量和最大化存货周转率为目标，开展的管理输入流、将来自供应商的组件导入生产流程的工作。供应链管理的一个典范是戴尔公司，它的目标是增强供应链的效率以达到“以信息代替存货”的程度。

4.4.1　研发战略和效率

优异的研发在帮助公司达到更高效率和更低成本结构方面所起的作用是双重的。首先，研发职能可以通过设计出更易于生产的产品来提高效率。通过削减组装成为一件成品的零件的数量，研发可以显著地降低所需的组装时间，并将其转化成更高的劳动力效率、更低的成本和更高的盈利能力。例如，得州仪器公司重新设计了其提供给五角大楼的红外线观测仪，将仪器的零件从 47 个减少到了 12 个，组装步骤由 56 步减少到 13 步，花在金属制造上的时间从每件 757 分钟减至每件 219 分钟，单件组装时间由 129 分钟降至 20 分钟。其结果是给公司成本带来了大幅的下降。当然，对制造业流程的设计需要公司生产职能和研发职能的密切合作。而拥有面向问题的一同工作的生产人员和研发人员的跨职能工作团队则可以完美地实现目标。

研发职能帮助公司达到更低成本结构的第二条路径是采取领先的工艺创新。工艺创新是一种提高效率的、在生产操作过程方式上的创新。工艺创新常常是竞争优势的重要来源。丰田公司的竞争优势在一定程度上源于该公司在柔性制造过程中的可显著缩短设置时间的发明。这项使公司能够获得效率的工艺创新为其带来了领先于其竞争对手数年的柔性制造系统。

4.4.2　人力资源战略和效率

员工的生产效率是影响企业效率、成本结构和盈利能力的关键决定因素之一。高效的生产者可以降低销售品成本占销售收入的百分比，高效的销售团队可以在既定支出水平上提高销售收入，研发部门的高效员工则能在现有研发费用的水平上提升新产品在销售总额中的比重。因此，高效的员工降低了销售成本，提高了销售收益率，而且使资本回报率得以提高。设计提升员工生产效率的方法是对人力资源部门的一项挑战。其备选方案包括使用特定招聘战略，培训员工，组织员工形成自我管理团队并与绩效挂钩。

1. 招聘战略

许多以拥有高效员工而著称的公司都在招聘方面投入了大量精力。西南航空公司坚持雇用具有积极态度和善于团队合作的人，因为它们相信具有积极态度的员工会更加努力工作，并能很好地与顾客互动，从而有助于建立客户忠诚。纽柯公司雇用自主性强和有目标导向的员工，因为其员工要在自我管理型团队中工作，这样的团队要求他们必须具备自主性和目标导向性属性才能展现出良好的业绩。上述事例表明，确保公司招聘战略与自身内部组织结构、文化和战略重点相一致是至关重要的。公司雇用人员必须具备与公司战略目标匹配的属性。

2. 员工培训

人员是导入生产流程的一种重要输入资源。那些具有高度熟练技能的员工会比不熟练的员工更快、更准确地完成任务，也更易于学习与各种现代生产方式相关的复杂任务。培训可以提升员工的技能等级，带给公司源自学习和经验的与生产力相关的效率。

3. 自我管理团队

自我管理团队（self-managing teams）中的成员自行调节他们的活动，并自主做出招聘、培训、工作和奖励的决策，这种模式正在快速地蔓延。一个典型团队包括 5~15 名成员，他们可以生产整件产品或完成整项任务。团队的成员要学习团队中所有的任务并进行工作的轮换。由于自我管理团队造就了更为灵活的劳动力，团队成员可以填补同事的空缺，并承担诸如安排工作和休假日程、订购原材料与招聘新员工等工作。加在团队成员身上的责任和给团队授权被视为一种激励（授权是给予低级别员工决策权的过程）。对于被赋予的更大的自由度和责任，人们总是会做出积极的响应。与团队产能和质量目标相关的绩效奖金则起到了额外激励的作用。

据称引入自我管理团队的效果是 30% 或以上的生产效率提升和产品质量的重大进步。旨在消除监督人员和降低公司成本结构的扁平化组织层级的创建促成了进一步的成本节约。在制造型公司中，大多数降低成本结构的有效手段都与有着柔性制造单元的自我管理团队相结合。例如，在引入柔性制造技术和基于自我管理团队的工作实践后，通用电气公司位于北卡罗来纳州索尔斯堡市（Salisbury）的工厂的生产效率相比四年前生产同样产品的工厂的生产效率增长了 250%。

然而，团队并非万能的良药。在制造型公司中，自我管理团队可能难以发挥出其潜力，除非它们整合了柔性制造技术。同时，团队赋予其成员很多责任，而帮助团队成员应对这些责任常常需要实质性的培训。这一事实经常会在许多公司降低成本的冲动下被遗忘，其结果是团队的工作成果并没有像预期的那样好。

4. 绩效工资

将工资与绩效相关联有助于提高员工工作效率几乎是无可争议的，但是问题并非仅如采用激励性薪酬体系那么简单。界定何种工作绩效将会得到奖励以及如何奖励也是非常重要的。世界上最有效率的一些公司强调员工之间的协调配合是实现工作效率的必要条件，并把薪酬与工作组或团队的绩效（而不是个人）联系起来。纽柯公司将其员工分为大约 30 组，给予他们相当于基本工资 30% 的奖金，且奖金的发放与团队满足生产效率和质量目标的能力相关。这种关联创造了很强的为追求团队目标而相互配合的个人动机，同时促进了团队建设。

4.4.3　信息系统和效率

随着计算机的快速发展，互联网和企业内局域网的爆发式成长（基于 Internet 标准的企业内部计算机网络），以及高带宽光纤与无线电子技术的广泛应用，信息系统成了应对操作效率和低成本结构需求的中心角色。信息系统对生产效率的影响是广泛的，并且它潜在地影响到了公司的其他活动。例如，思科系统已经可以通过在线运行订货和客户服务职能实现显著的成本节约。该公司仅用 300 个服务代理就处理了它们所有的客户手上的业务；相比而言，如果其销售不是在网上进行的话，则需要 900 个服务代理。这一点区别每年可为公司带来 2 000 万美元的资金节约，而且如果没有自动客户服务工程支持的话，思科估算它还将额外需要至少 1 000 名服务工程师，这些人会花费大约 750 万美元的成本。为了降低成本结构并且形成与竞争对手的差异，戴尔计算机也广泛地运用 Internet 技术（见下面案例）。

聚焦戴尔

戴尔公司对互联网的使用

戴尔公司是个人计算机领域第一家实施在线销售的公司，并以此闻名于世。自 1994 年 6 月启动以来，今天已有超过 85% 的戴尔公司的计算机都是从网上销售的。迈克尔·戴尔称："据我所见，互联网为直销模式提供了合乎逻辑的延伸，同客户创造了更强的关系。互联网将会与电话、传真、面谈等传统方式展开竞争，并更加快捷、廉价、高效地为客户提供他们想要的信息。"戴尔公司的网站允许顾客在一定程度上定制化他们的订单，这在网络出现之前是难以想象的。客户可以自行混合并搭配不同特征的配件，如微处理器、内存、显示器、硬盘、CD 和 DVD 驱动器、键盘以及鼠标等，以达到最适合每个人的特定的需求。由于允许客户自行设置他们的订单，戴尔公司提高了客户响应的水平，从而与它的竞争对手区别开来。戴尔公司还将许多其他客户服务的功能放到网络上，减少了对接听电话的客户服务代表的需求，同时也节省了服务流程的成本。每周大约有 20 万人访问戴尔公司的在线疑难解答。每一次访问戴尔公司的网站都可为公司节省潜在的 15 美元，即使用电话服务技术的平均成本。如果这些访问者中有 10% 用电话的方式代替网络，每年将花费公司 1 560 万美元。

戴尔公司同时还利用互联网管理供应链，为其供应商提供关于订单流的实时信息。戴尔公司的供应商利用这些信息来更好地安排自己的实时生产，并在准时制生产的基础上向戴尔公司提供部件，因此戴尔公司将存货剥离出自身系统并减少了对运营资本和库存空间的需求。戴尔公司的最终目标是除了供应商与戴尔公司之间的运送外，从供应链中消除存货，高效地用信息替代存货。通过这种做法，戴尔公司能够从其系统中减少大量的成本。

基于网络的客户订货和供应系统也允许戴尔公司整合需求与供给，并达到一种其他公司几乎难以企及的程度。例如，如果戴尔公司发现缺乏某种特定的组件，如索尼公司提供的17英尺[⊖]显示器，它可以通过以较低价格提供19英尺的显示器来操控需求，直到索尼公司更多的17英尺显示器送达。通过上述步骤对需求平衡进行微调，戴尔公司可以满足客户的期望并保持自身的差异化优势，而且供求的平衡使公司能够最小化过剩与作废的存货。戴尔公司在过剩与作废存货上的损失仅为总材料成本的0.05% ~ 0.1%。而其竞争对手在这方面的损失为2% ~ 3%，这又一次给了戴尔公司重大的成本优势。

资料来源：B.Gates. *Business @ the Speed of Thought*. (New York: Warner Books, 1999. Anonymous, "Enter the Eco-system: From Supply Chain to Network." *The Economist*, November 11, 2000; Anonymous, "Dell's Direct Initiative." *Country Monitor*, June 7, 2000, p. 5; Michael Dell. *Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry*. (New York: Harper Business, 1999); Staff reporter, "Survey: Shining Examples," *The Economist*, June 17, 2006, pp. 4-5.

与思科和戴尔一样，许多公司都在使用基于网络的信息系统降低公司与客户及公司与供应商之间的协调成本。通过使用基于网络的自动客户及供应商交互系统，它们可以极大地减少完成这种业务连接所需的人员，从而降低成本。这种扩展趋势已经超越了高科技行业的公司。银行和金融服务公司发现它们可以通过在线进行转移账户和支持功能操作显著地降低成本。这种方式的账户转移减少了对客户服务代表、银行柜员、经纪人、保险代理等人员的需求。例如，在银行执行将资金由一个账户转到另一个账户的操作平均成本为1.07美元；利用互联网执行同样的交易仅需要0.01美元的成本。

基于互联网的零售商，如亚马逊公司，也与之类似，它们的理论是用网上的虚拟库存和自动订货及校检程序代替有形的商店和店员，使公司显著地降低零售系统的成本。利用基于网络的信息系统自动处理许多公司内部活动也可以实现成本节约，从费用报销、福利计划到招聘流程，均可减少对内部支持性工作人员的需求。

4.4.4　基础架构与效率

一家公司的基础架构（包括公司结构、文化、战略领导风格和控制体系）决定了所有其他价值创造活动发生的内容。改进基础架构也会帮助公司增加效率和降低成本结构。特别重要的是，适当的基础架构有助于在全公司范围内培养提高效率的责任感，并促进不同部门间为追求高效目标开展协作。这些问题将在以后的章节中展开叙述。

目前应特别注意战略领导对于构建公司范围内关于效率的责任意识尤为重要。领导者的任务在于描绘出一个愿景，以识别公司所有职能部门致力于提升效率的需求。以一种零散的方式从生产、市场营销或者研发方面提高效率是不够的，实现优异的效率必须要求全公司为这个目标承担责任，而目标必须由总经理和各职能经理共同勾画出来。领导者更进一步的任务是促进实现优异效率所需的跨职能部门的合作。例如，设计易于制造的产品需要生产部门和研发部门人员的沟通，进行准时制生产系统与生产计划的整合需要物料管理部门及生产部门的密切沟通，而生产任务型自我管理团队的设置则需要人力资源部门和生产部门的紧密合作，等等。

⊖ 1英尺=0.304 8米。——译者注

4.4.5　总结

表 4-1 概述了不同职能为实现优异效率所承担的主要角色。请记住实现优异效率并不是一个职能部门接一个职能部门地去做某些事情。它需要组织整体范围的责任担当和保证职能部门间密切协作的能力。高管层通过施行领导和理顺基础架构在提高效率的过程中发挥重要的作用。

表 4-1　价值创造职能在实现优异效率过程中的主要角色

价值创造职能	主要角色
基础架构（领导层面）	1. 提供全公司范围的追求效率的责任意识 2. 促进职能部门间的合作
生产	1. 适应并追求规模经济效应和学习效应 2. 实施柔性制造系统
市场营销	1. 适应并实施积极的市场营销手段以下移经验曲线 2. 通过建立客户忠诚控制客户流失率
物料管理	1. 实施准时制生产系统 2. 实施供应链协调
研发	1. 设计易于生产的产品 2. 寻找流程创新
信息系统	1. 使用信息系统完成自动化流程 2. 使用信息系统降低协调成本
人力资源	1. 制订培训计划培养能力 2. 实行自我管理团队 3. 实施绩效工资制度

4.5　实现卓越品质

我们曾在第 3 章中指出，品质可以从可靠性和卓越两个维度考量。高品质的产品是可靠的，这是说它们能够满足设计的目的，完成并且能很好地完成被需要的工作，同时它们还能被消费者感受到具有良好的功能。优秀的品质能够带给公司两点优势。第一，品质方面的良好声誉使公司的产品区别其竞争对手提供的产品，从而在消费者眼中具有更高的效用，这令公司拥有了为其产品制定溢价的选择权。第二，在生产过程中消除瑕疵和错误可减少浪费，提高效率，降低公司成本结构并提高盈利能力。例如，公司生产流程中错误数量的减少降低了销售商品成本占销售收入的百分比，从而提高了公司的销售收益率和资本回报率。在本部分，我们将更加深入地观察经理人员在公司的产品提供过程中如何加强产品的可靠性和其他属性。

4.5.1　获得出色的可靠性

目前大多数管理者增加产品提供的可靠性的原则性工具是六西格玛质量改进技术。六西格玛技术是曾经被广泛采用的全面质量管理（TQM）思想的直接延续，该思想流行于 20 世纪 80 年代和 90 年代初，最先为日本公司采用，然后扩展到美国公司。全面质量管理的概念

是由一批美国的管理咨询师开发出来的，包括 W. 爱德华·戴明（W. Edwards Deming）、约瑟夫·朱兰（Joseph Juran）和 A. V. 费根鲍姆（A.V. Feigenbaum）。

起初这些咨询师的成果在美国几乎没有为生产带来改观。然而日本的经理人员热情地接受了他们的思想，甚至将他们关于优秀生产的最重要的年度奖项命名为戴明奖。由戴明提出的全面质量管理所蕴含的思想基于以下五个步骤的连锁反应。

（1）提高质量意味着成本的降低，因为更少的返工、更少的失误、更少的延迟和更好的适用时间和材料。

（2）其结果是生产效率的提高。

（3）更高的质量可带来更高的市场份额，并允许公司提高价格。

（4）这可以增加公司的利润并使其能够保持商业地位。

（5）公司会创造更多的就业机会。

戴明还定义了可以成为质量改进计划部分内容的一些步骤：公司应该有一个清晰的计划，确定其详细目标以及实施方案。

（1）管理层需要接受这样一个思想，即失误、瑕疵和低质量原料是不可接受的，而且是可以消除的。

（2）生产监督的水平需要提高，其方法是让监督者与工人更多地在一起工作，并教给他们承担此项工作应具备的技能。

（3）管理者应构建一个员工不惧怕报告问题或提出改进建议的环境。

（4）工作标准不能仅被定义为数量和额度，还应该包括一些推进无缺陷产品生产的质量理念。

（5）管理层应负责培训员工的新技能，以使之能够适应更换的工作环境。

（6）要实现更高的质量需要公司每一名员工都承担起责任。

日本在 20 世纪 80 年代崛起为顶级的经济力量的事实警示了西方商业社会，使其认识到全面质量管理理念的重要性。自此之后，质量改进计划在西方工业中快速发展。战略行动 4-3 描述了质量改进计划最为成功的应用之一——通用电气公司的六西格玛项目。

尽管有取得如此巨大成功的例证，质量改进的实践尚未被广泛接受。美国质量协会的一项研究表明，只有 20% 的美国公司经常性地回顾质量绩效的成果，与之相比，日本则达到了 70%。另一项由阿瑟 D. 利特尔（Arthur D. Little）发起的研究发现在 500 家实行全面质量管理的公司中只有 36% 的公司相信全面质量管理能够提升公司的竞争力。根据研究，造成这种现象的首要原因是许多公司都没有完全理解或接受全面质量管理的理念。它们都在寻找一种快速修正的方法，而实施质量改进计划则是一项长期的任务。

▶▶战略行动 4-3

通用电气的六西格玛质量改进流程

六西格玛作为一项提高质量和效率的程序被一些主导企业所采用，包括摩托罗拉、通用电气和联合信号（Allied Signal），其目的是在全公司降低产品缺陷，提高生产效率，消除浪费和削减成本。“西格玛”来自希腊字母，在统计学中被用作表示相对于均值的标准差：西格玛值越高，误差值就越小。在六西格玛条件下，产品流程的精确率达到 99.999 66%，在每 100 万个产品中仅出现 3.4 个瑕疵品。虽然公司几乎不可能达到这种完美状态，但是许多公司都在向着这个目标努力。

通用电气也许是六西格玛项目最热衷的实践者。在CEO杰克·韦尔奇的指引下，通用电气花费了将近10亿美元在所有部门中树立六西格玛信念。

第一批运用六西格玛流程从头至尾设计的产品之一就是价值125万美元的医疗用X射线断层扫描仪（CT机）——Lightspeed VCT，该仪器可以快速形成人体的三维影像。新的扫描仪器仅需20秒钟就可以完成全身扫描并立刻形成复合影像，这在以前需要3分钟，这种时间的节省意义重大，因为病人必须在扫描期间保持完美的姿态。为了提高可靠性并降低新机器的生产成本，通用电气花费5 000万美元做了250个独立的六西格玛分析。它的努力很快得到了回报，第一批用户很快就发现该产品十分可靠，仪器从启动开始不需要停机时间。

为了实现上述程度的可靠性需要做很多工作。通用电气的工程师将扫描机分解成为基本的组件，并通过细致的步骤分析方法尝试提高每一部分的可靠性。例如，CT扫描机最重要的部分——聚集X光线的真空管，通用电气在先前的CT机中使用的真空管每个成本为6万美元，且可靠性很低。医院和诊所都希望这些真空管能在每天12个小时的强度下使用至少6个月，但是通常它们只能维持上述时间的一半。此外，通用电气每年大约要报销2 000万美元的真空管，这是因为它们不能通过发货前的性能测试，并且还有一部分有缺陷的真空管逃过了以前的检测，公司只能宣称它们在送达后也是不可使用的。

为了尝试解决可靠性问题，六西格玛小组将真空管拆离出来。它们知道真空管中使用的以石油为主的油料可以通过隔绝具有正电荷的阳极和具有负电荷的阴极来阻止短路的发生，而油料会在几个月之后变坏，从而导致短路，但是小组不知道油料变化的原因。通过对真空管上所有部件进行统计性的假设情景分析，研究人员发现是因为真空管内部的含铅油漆掺入油料中导致了上述状况。根据上述信息，六西格玛小组采取了行动，它们研发出可以保护真空管和油料的油漆。

通过对各方面改进的不懈追求，六西格玛小组已经能够将CT机中的真空管的平均使用寿命由3个月延长到1年多。虽然这项改进使真空管的成本由6万美元上升为8.5万美元，但是增加的成本可以被缩减更换配件成本、在客户中更具吸引力等因素所弥补。

资料来源：C. H. Deutsch, "Six-Sigma Enlightenment," *New York Times*, December 7, 1998, p. 1; J. J. Barshay, "The Six-Sigma Story," *Star Tribune*, June 14, 1999, p. 1; D. D. Bak, "Rethinking Industrial Drives," *Electrical/Electronics Technology*, November 30, 1998, p. 58.

4.5.2　实施可靠性改进方法

在那些成功地实施了质量改进方法的公司中，一些特定的必要步骤是要坚持的。接下来我们将按照它们在公司实施质量改进程序中的顺序对它们进行讨论。然而，需要首先强调的是产品可靠性的改进是一个跨职能的过程。它的实施需要所有职能部门在追求质量改进的共同目标下进行紧密的合作，其过程横跨一些职能。表4-2对各职能在实施可靠性改进方法中扮演的角色做了简要的描述。

第一，很重要的一点是，高级管理者要一致认可质量改进项目，并向组织强调其重要性。第二，如果质量改进项目要想成功的话，就一定要明确到个人来领导、负责该项目。在六西格玛方法中，杰出的员工将被识别出来，并要经历关于六西格玛方法的"黑带"课程培训。在未来的两年中，"黑带"将从他们常规工作的角色中脱离出来，被委以六西格玛项目方面的相对独立的工作。实际上，他们成了内部顾问和项目领导者。由于他们要致力于六西格玛项目，因此他们不会脱离日常工作任务。为了使黑带任务具有吸引力，许多公司现在都

把这个项目作为员工职业生涯的一个阶梯。成功的黑带员工在两年之后不需要再回到原先的工作岗位，他们将获得晋升或被赋予更多的责任。

表 4-2　各职能在实施可靠性改进方法中扮演的角色

基础架构（领导层面）	1. 提供对于质量的领导和责任 2. 寻找衡量质量的方法 3. 设定目标和建立激励机制 4. 向雇员寻求建议 5. 鼓励职能部门间的合作
生产	1. 缩短生产流程 2. 追溯缺陷源头
市场营销	1. 专注于客户 2. 提供质量方面的客户反馈
物料管理	1. 梳理供应商 2. 帮助供应商实施质量改进方法 3. 查找来自供应商的缺陷
研发	设计易于生产的产品
信息系统	利用信息系统监控缺陷率
人力资源	1. 制订质量改进培训计划 2. 识别并培训“黑带” 3. 组织员工成立质量小组

第三，质量改进方法鼓励发现流程中缺陷的重要性，追溯该缺陷的源泉，并找出何种原因导致了该缺陷，并做出改正以防止再度发生。生产和物流管理在这方面至关重要。为了发现缺陷，质量改进技术依赖统计程序来精确定位商品或服务的质量变动。一旦变动被识别，就要追溯它们的源头并予以消除。

一种非常有助于查找到缺陷源头的技术是减少生产产品的批量。生产过程的缩短使缺陷可以立刻显现出来。结果是相关人员可以快速查找到源头，并对问题进行定位。减少生产批量还意味着即便缺陷产品产生，它们的数量也不会很大，因此可以减少浪费。柔性生产技术可以用来在不提高成本的情况下降低批量。准时制（JIT）存货系统同样起到作用。在准时制系统环境下，有缺陷的部件会即时进入生产流程，而不是在使用前就存储了几个月。因此，有缺陷的输入品可以很快地被定位。然后问题可以被追溯到供应的源头，并在更多的缺陷产品被生产出来前得到纠正。在传统系统环境下，原料在使用之前会存储数月，这表明许多缺陷产品可能是在产品进入生产流程之前由供应商造成的。

第四，另一个要素是建立可用作测度质量的度量规则。这在生产性公司中相对容易，在那里，质量可以被诸如每百万件产品缺陷率之类的标准来测量。然而，这在服务性公司中就显得更为困难，但是合适的度量还是可以利用一些创造性思维被设计出来的。例如，佛罗里达电能公司（Florida Power & Light）使用的一项衡量质量的指标是每月抄表误差。

第五，一旦测度标准被设定，接下来的步骤就是设立一个具有挑战性的目标并建立实现目标的激励机制。在六西格玛项目中，目标是每百万件中 3.4 个次品。为了实现目标，建立的激励机制之一就是将目标与奖金和晋升机会之类的回报进行关联。

第六，工人可成为改进产品质量的重要信息来源，因此工人必须参与到质量改进项目中并予以合作。

第七，劣质产成品的一个重要源头在于劣质的配件。为了降低产品缺陷，公司要与供应

商一同展开工作以提高供应零部件的质量。

第八，实施质量改进方法需要全组织范围的承诺和职能间重要的合作。为了设计出易于生产的产品，研发必须要与生产职能合作；为了识别出营销职能不能解决的客户问题，市场营销必须要与生产和研发职能合作；为了制订适合的质量培训计划，人力资源职能要与公司所有其他职能进行合作，诸如此类。

4.5.3　为了优秀而改进品质

如我们在第 3 章中所述，产品具有多个属性，可靠性虽然是很重要的一个方面，但仅是其中之一。产品之间可以通过各种属性相区别，并且这些属性可以共同定义产品的品质。这些属性包括结构、特征、性能、耐久性和产品风格。此外，公司可以通过强调与产品相关的服务属性来创造优秀品质，如订货便捷，送达快速，便于安装，顾客可获得培训与咨询，保养服务。例如，戴尔公司利用便捷订货（通过公司网站）、快速送达、简便安装和随时可得的顾客定制服务与维护保养服务实现了差异化。差异化还依托于在购买过程中与客户发生互动的公司成员的特性，如他们的能力、礼貌度、可信度、响应能力和沟通能力。以新加坡航空公司（Singapore Airlines）为例，该公司在服务质量方面享有盛誉主要是因为乘客能够感受到乘务人员的尽责、有礼和对客户需求的及时响应。因此，我们说，产品属性、服务属性和人员属性都与公司所提供的产品相关联（见表 4-3）。

表 4-3　与提供的产品相关的属性

产品属性	服务属性	相关人员属性
结构	订货便捷性	能力
特征	货物送达	礼貌礼节
性能	安装	可信度
耐久性	客户培训	可靠性
可靠性	客户咨询	响应能力
风格	保养和维修	沟通

由于产品被认为是考量公司优秀与否的很重要的一个维度，公司的产品提供必须优于其竞争对手。若要实现在任意一个属性上都能被感知到优于其他对手，管理者需要采取具体的行动。第一，对于管理者而言，收集能够暗示哪些属性对于客户是重要的营销情报意义重大。例如，个人计算机的消费者并不重视产品耐久性，因为他们认为随着技术的进步，个人电脑通常在三年之内就会过时。相似地，订货的便捷性和送货的及时性对于在线图书销售商的顾客来说则是非常重要的属性（如客户对亚马逊网上书店的需求），而对于那些购买了管理本公司与供货商关系的复杂的 B2B 软件的客户，客户培训和咨询服务则是非常重要的属性。

第二，一旦公司识别出了那些对于顾客重要的属性，就需要对产品和有关的服务进行设计，以使这些属性能够体现于产品中，同时也需要确保公司成员得到了适当的培训，以至于正确的属性得到足够的重视。这需要市场营销与产品开发的紧密协作（这是下一部分的话题），以及人力资源管理部门在员工挑选和培训方面的参与。

第三，公司要决定提升哪些重要属性的水平和如何在消费者心中做最好的定位，也就是如何制作营销信息使其能在消费者脑海中建立持续的印象。在这一点上，实施者必须认识到

尽管产品可以在六个基本属性上体现出与其他产品的差异，但是在所有方面都传递信息会导致没有重点。许多市场营销专家都提倡仅在一两个对于客户而言核心的属性上进行提高。例如，沃尔沃公司在所有的营销信息中一贯强调汽车的安全性和持久性，在消费者心中建立了沃尔沃汽车安全、耐用的感知（属性的出众来自设计环节）。尽管沃尔沃汽车同样非常可靠并具有良好性能，但是公司并没有在其营销信息中强调这些方面的属性。相比之下，保时捷在其所有的营销信息中强调性能和设计风格，因此保时捷在消费者心中有了与沃尔沃不同的定位。它们都因为自身优越的属性而被认为是高品质的产品，但是这两家公司对于产品属性侧重点的选择是非常不同的。尽管如此，它们通过各自不同的方式实现了与普通汽车的差异化。

第四，必须要认识到竞争并非静态，而是处在产品属性方面持续改进以及新产品属性不断发展的过程中。这在发展迅速的高科技行业中尤为明显，几年前曾被认为有领导性优势的产品特性现在可能已经过时；当然在相对稳定的行业中也会有同样的过程。例如，微波炉在20世纪80年代的快速发展对食品公司生产的冷冻食品的属性提出了新的要求：食品必须在接受微波加热过程中维持它们原有的纤维结构和物质黏稠度。除非确实具备了这样的属性，否则产品就不会被认为是高质量的。这说明了公司拥有强大的研发功能的重要性，研发功能可以协同营销职能和生产职能一起持续地升级公司产品的属性。对于如何准确地实现这一目标，我们将在下一部分进行介绍。

4.6　实现优异的创新

用多种方式建立能造就创新的独特能力是竞争优势最重要的源泉，因为创新能够带来更好地满足客户需求的新产品，能够提高现有产品的质量（属性），能够降低客户需要的产品的生产成本。因此，开发创新型产品和流程的能力赋予公司重要的竞争优势，它可以使公司：①实现产品差异化并制定溢价；②将成本结构降至低于竞争对手的水平。然而竞争者会尝试模仿成功的创新并且常常获得成功。因此，维持竞争优势需要在创新方面做出持久的付出。

成功的新产品投产是超常盈利能力的主要驱动因素。罗伯特·库珀（Robert Cooper）观察了超过200个新产品投放的案例，并发现在定义为成功的案例中约有50%获得超过33%的投资回报率，一半的成本回收期为两年或更短，而且有一半的市场占有率超过了35%。许多公司建立了对成功创新的追踪记录。它们中间包括成功推出随身听（Walkman）、激光唱片（compact disc）和PS游戏机（Playstation）的索尼公司，作为无线电话发展领袖的诺基亚公司，在20世纪90年代和21世纪初期制造了8种爆炸性新药品的辉瑞公司，将在磁带和黏合剂方面的核心竞争力运用到广泛新产品中的3M公司，一直在个人计算机创新性微处理器开发方面处于领导地位的英特尔公司，以及利用创新为互联网的快速成长铺平道路的思科公司。

4.6.1　创新的高失败率

尽管推进创新可以成为竞争优势的来源之一，但是创新性新产品的失败率很高。有证据表明仅有10% ~ 20%的重点研发项目推出了商业化的成功产品。公众熟知的失败产品包括

苹果公司的个人数字助理产品 Newton、索尼公司在视频录播机市场的 Betamax 以及世嘉公司（Sega）的 Dreamcast 视频游戏控制台。尽管先前已有许多原因都被用来解释为什么如此多的新产品都未能产生如期的经济回报，但是以下五项对于失败的解释总是最经常地出现在列表单上。

第一，很多产品之所以失败，是因为对该项创新的需求具有不确定性。我们不可能事先知道市场的反应，如新产品是否会开启一种未被发现的顾客需求，或者市场需求是否足够大来迎接该产品的批量生产。虽然好的市场调研可以降低诸如对于新技术的未来需求之类的不确定性，但是不确定性不可能完全消除，因此要对一定的失败率有所预期。

第二，新产品经常失败，是因为失败的商业化过程，即当顾客对于新产品的需求明确时，产品却由于某些原因（如糟糕的设计和质量）没能满足顾客的需求。例如，苹果公司营销 Newton 产品时就遭遇了失败，20 世纪 90 年代苹果公司推出了这款手持式个人数字系统，该业务的不成功可以追溯到对潜在的、具有吸引力的技术商业化过程的失败。苹果公司预计 Newton 将带来 10 亿美元的市场收入，但是当人们发现被苹果公司营销策略作为重要卖点的 Newton 的手写软件不能读出写在信息版上的大量信息时，当初的构想最终没能成为现实。

第三，新产品可能会由于失败的定位战略而失败。**定位战略**（positioning strategy）是关于如何选择的具体设置，公司在以下四个主要维度上对产品采取营销策略：定价、分销、促销和广告、产品特征。除了产品质量低以外，苹果公司的 Newton 失败的另一个原因就是不成功的定位战略。Newton 上市时的初始定价很高（接近 1 000 美元），即使该技术具有足够高的商业价值，这样高的价格也是没有多少购买者能够接受的。

第四，很多新产品引入的失败，要归因于公司经常会犯营销没有足够市场需求的技术上的错误。技术短视会在公司被新技术的魔力弄得辨不清方向，无法检验出顾客是否对新产品有需求时发生。

第五，公司会失败于产品的反应慢于市场。产品从最初开发到走向市场花费的时间越多，即产品循环过程越慢，其他公司就越容易在市场上击败你并获得先行优势。在汽车行业，通用汽车已经成了缓慢的创新者，其产品循环周期长达 5 年，与之相比，本田、丰田和马自达只需要两三年时间，福特也只有三四年。由于通用汽车是基于 5 年前的技术和设计理念，因此当它们问世的时候就已经过时。

4.6.2　减少创新失败

管理者想要降低创新的高失败率，最重要的事情之一就是确保研发、生产和市场营销之间是紧密相连的。各部门之间的紧密整合可以确保该公司：

（1）让客户的需求推动产品开发项目。

（2）新产品被设计得易于生产。

（3）开发成本得到有效控制。

（4）推向市场的时间最短。

（5）研发和营销职能的紧密整合，确保产品开发的项目被客户需求所驱动。

公司的客户可以成为新产品创意的主要源头。识别客户的需求，特别是尚未满足的需求，通常是成功的产品创新发生的背景。作为与客户产生接触的节点，市场营销职能可以提供有价值的信息，而且一旦产品被商业化，统一的研发与营销将开始变得非常关键。否则，

公司就要面对进行没有需求或仅有有限需求的产品开发的风险。

研发与生产之间的整合帮助公司在产品设计时能够考虑到生产的需要。面向生产的设计降低了制造成本，减少了发生错误的可能，因此可以降低成本并提高产品质量。整合研发和生产职能有助于降低开发成本和加速产品问世的时间。如果新产品的设计不考虑生产能力，那么在现有生产技术水平下将很难完成生产任务。在那种情况下，产品将被重新设计，总体开发成本和问世时间都将大大增加。例如，在产品计划期间对设计进行变更会增加 50% 的总体开发成本和 25% 的产品推向市场的时间。

实现跨职能整合的最佳途径之一是建立包括研发、营销和生产部门代表的跨职能产品开发团队。团队的目标应是实施一个从初始的开发概念到导入市场的产品开发项目。为了有效地发挥职能并满足开发中所有的里程碑，有一些特征看上去对产品开发团队很重要。

第一，一位重量级的项目经理（在组织内部具有很高的地位，并有权力和威望为团队获得成功所需的资金与人力资源的人物）应该领导团队并将主要精力（尽管不是全部）贡献给项目。领导者要相信项目（可成为冠军）并精于整合各职能部门的观点，以及帮助来自各职能部门的人员为了共同的目标一起工作。领导还要能够成为团队与高级经理接触的倡导者。

第二，团队应该包括来自每个关键职能部门的至少一名成员。团队成员应具有众多属性，包括贡献本职能专业知识的能力、（在他们本部门）较高的名望、为团队的结果分担责任的意愿以及提出职能性建议的能力。如果核心成员能为项目的进展付出 100% 的努力，通常情况就会变得更好。这种付出确保他们把注意力集中在项目上，而非他们职能部门的日常工作上。

第三，团队成员应被安排在同一个物理区域内工作，以便使他们产生友情，促进沟通。

第四，团队应该有明确的计划和目标，特别是关于关键开发里程碑和开发预算的考虑。为达到目标，团队需要进行激励，如完成重要里程碑任务时的奖金。

第五，每个团队需要形成自己的沟通和冲突解决程序。例如，总部位于加州的个人计算驱动器制造商昆腾公司（Quantum Corporation），制定了一项制度，要求在每周一下午的会议上完成所有重大决策的制定和争议的解决。这项简单的制度帮助团队实现了其开发目标。

第六，许多证据有力地证明了发展创新方面的竞争力需要管理者主动采取一些步骤，他们应从产品开发的经验中汲取养分，并将过去成功和失败的收获整合到未来的新产品开发过程中去。当然，说比做要容易得多。为了从经验中学习，管理者需要承担产品开发项目之后的客观分析，识别关键成功要素和导致失败的根源，并向修正失败的行为分配资源。如果他们想鼓励其他人继续前进并查找出他们究竟在何处犯错，领导者还需要直面他们的失败。战略行动 4-4 观察了康宁（Corning）公司是如何从先前的错误中学习经验，并开发出前景光明的新产品的过程的。

▶▶▶战略行动 4-4

康宁：从创新失败中学习经验

1998 年，作为当时世界上最大的光纤电缆供应商，康宁公司决定进行多元化经营，开发并生产 DNA 微阵列（DNA 芯片）。DNA 芯片用于基因功能分析，而且是药品开发过程中的一项重要研究工具。康宁公司试图开发一种可将人类全部 28 000 个基因都投放到屏幕上的 DNA 芯片。截至 2000 年，公司的项目投资已经超过 1 亿美元，且其第一批芯片产品也一度上市，但是项目最终失败

并于2001年收回。

问题出在哪里？康宁公司的行动迟于市场，这是一个关键性的失误。20世纪90年代早期，昂飞公司（Affymetrix）主导着当时的市场。2000年，昂飞公司的DNA芯片是当时的主要供应产品，研究者已经习惯了它的产品，且其产品表现良好，几乎没有人愿意再更换现有芯片去使用另一家未被证明实力的产品。康宁因坚持其固有的创新流程而落后，它的流程并不完全适用于生命科学领域。特别地，康宁公司物理学科的内部专家坚持遵循严格的质量标准，而这些都被客户和生命科学家认为是不必要的。这些质量标准被证明是非常难以达到的，结果项目的发起时间被推延，从而给了昂飞公司巩固其已有市场份额的时间。此外，康宁公司没有将芯片模型送给它的潜在客户，从而它的产品失去了客户需要的一些关键特征。

在反思失败之后，康宁公司决定要更早地将客户引入到开发过程中，而且当公司要进入一个自己缺乏足够能力的领域时，必须雇用更多的外部专家，并让那些专家在开发过程中有更大的话语权。

然而项目并非完全失败，通过它，康宁公司发现了一个充满活力和蓬勃成长的市场——药物发明市场。康宁公司另一项失败的业务是关于药物发明方面的用光波处理数据的光通信技术。通过结合这次失败的经验，康宁创造了一种称为Epic的产品。Epic是一项针对药物检测的革命性技术，它用光波代替了荧光染料（标准的工业方法）。Epic承诺要加速检验潜在药物的过程，并为医药公司节约珍贵的研发开支。不同于它的DNA微阵列项目，康宁公司在Epic的开发结束之前就已经对8家制药公司做了测试。康宁公司利用测试结果改进Epic产品。公司相信最终Epic能够产生每年5亿美元的收入。

资料来源：V. Govindarajan and C. Trimble, "How Forgetting Leads to Innovation," *Chief Executive*, March 2006, pp. 46–50. J. McGregor, "How Failure Breads Success," *Business Week*, July 10, 2006, pp. 42–52.

表4-4对不同职能在实现出色创新能力中的重要角色进行了归纳，明确了以下两个问题：第一，高管层必须承担监督管理整个新产品开发流程的责任。这要求管理产品开发漏斗并促进职能间的合作；第二，新产品研发的效果依赖研发职能与市场营销和生产职能协作的能力。

表4-4　实现出色创新的职能角色

价值创造职能	主要角色
基础架构（领导层面）	1. 管理整个项目（如对开发职能的管理） 2. 促进跨职能的合作
生产	1. 就设计易于生产的产品与研发职能进行合作 2. 与研发职能一同发展流程创新
市场营销	1. 向研发职能提供市场信息 2. 与研发职能一同开发新产品
物料管理	无主要职责
研发	1. 开发新的产品和流程 2. 与其他职能进行合作，尤其注意开发过程中与营销和生产职能的合作
信息系统	利用信息系统协调跨职能和跨公司的产品开发工作
人力资源	雇用有才能的科学家和工程师

4.7　实现卓越的客户响应

为了达到卓越的客户响应能力，公司必须清楚客户需要什么、何时需要及他们愿意支付的价格并满足他们（只要公司的长期盈利能力不会在此过程中受到危害即可）。客户响应是一项有助于建立客户忠诚的重要的特征属性。强大的产品差异性和品牌忠诚会带给公司更多的定价权；公司可以为自己的产品制定溢价或为了向客户出售更多的产品和服务而保持低价。无论采用哪种方式，具有更强客户响应能力的公司都会在其他条件同等的情况下比对手更具竞争优势。

实现优秀的客户响应意味着给客户带来价值，采取提高公司生产过程效率的步骤，以及达到与公司目标相一致的产品质量水平。此外，满足客户所需还要求开发出具有新特征的新产品。总之，实现优异的效率、品质和创新都是实现优秀客户响应的组成部分。实现这一目标有两个先决条件：第一，公司要通过倾听和关注客户、调查与识别他们的需求来发展竞争力；第二，公司要有寻找更好满足客户需求的方法的渴望。

4.7.1　专注于客户

除非已经了解了那些需求，否则公司不能对客户的需求做出响应。因此，构建优秀客户响应能力的第一步是鼓励全公司关注客户。这意味着公司为此要实施领导，塑造员工态度，并运用机制了解客户的需求。

1. 实施领导

客户关注必须始于组织的高层。只有在实施了强有力的领导的公司中，对优秀客户响应的责任最终才能带来全公司观念性的转变。“把客户放在第一位”的任务声明是就所需关注向员工明确传达信息的一种方式。另一个途径是高管层自身的行动。例如，达美乐比萨的创始人汤姆·莫纳根（Tom Monaghan）为了与客户保持亲密接触，定期食用达美乐的比萨，每周尽可能多地到店里拜访客户，亲自送一些外卖，并坚决要求其他高管做同样的事情，并经常品尝自己公司的比萨。

2. 塑造员工态度

单独依靠领导不足以获得优异的客户关注。所有的员工都必须视客户为他们获得的焦点，而且无论他们属于营销、制造、研发还是财会部门，都要接受专注于客户的培训。这样做的目的在于让员工把自己想象成客户，即站在客户的角度考虑问题。到那时，员工将能与公司一起更好地识别出改善客户体验的方法。

为了强化理念，公司的激励系统需要对使客户满意的员工进行奖励。例如，四季连锁酒店（Four Seasons）的那些以关注客户为荣的高级经理总是喜欢讲罗亚尔·戴门特（Royal Dyment）的故事：作为多伦多门店大堂服务员的戴门特忘记了将一位离店客人的公文包装上出租车。该大堂服务员给这位身在华盛顿的律师客人打了电话，并发现他因为明天的会议非常需要那个公文包。戴门特在没有事前得到其老板同意的情况下就搭乘前往华盛顿的飞机并把公文包还给了客户。与对戴门特的工作失误和去华盛顿前未与经理商量进行处罚大相径庭的是，四季酒店把当年命名为戴门特员工年。这项举动向四季酒店的员工传递了满足客户需求重要性的明确信息。

3. 了解客户的需求

“了解客户”是实现优秀客户响应的要素之一。了解客户不仅需要员工自己像客户一样思考，还需要倾听他们的客户要说什么。这意味着通过向客户征求关于公司产品和服务方面的反馈意见，和构建与相关人员进行反馈沟通的信息系统，把客户的想法带到公司中来。

请思考服装直销商地之端公司的例子。通过分类目录、网络和客户服务接线员等手段，地之端公司主动地获得客户关于服装质量和期待提供的商品种类的评价。其实，客户的坚决要求是推动公司转向服装细分市场的最初动力。地之端公司曾经为客户邮购产品目录，进而提供帆船装备的公司。之后它收到来自客户的很多请求，要求在商品供应中提供户外服装。公司迅速回应，拓展了供货目录的内容以满足这些需求。于是地之端公司丢下了帆船装备，让服装成了公司的主要业务。今天，公司依旧对客户的需求保持密切关注。每个月计算机都会为管理者打印出一份客户的要求与评价。这份反馈可以帮助公司调整销售的商品，而且作为对客户要求的反应，的确会有新的商品线被经常引入。

4.7.2　满足客户需要

一旦“专注于客户”成为公司的一部分，下一项要求就是满足那些被识别出的客户需求。我们已经提到过，效率、品质和创新都是帮助公司满足客户需求的关键能力。除此之外，公司为了差异化其产品还应提供更高水平的满意度：一是在可能的前提下为客户个体提供定制化产品；二是缩短做出响应并满足客户需求的时间。

1. 定制化

定制化是为了某一客户群，甚至单个客户的需求和口味，改变产品或服务的特征进行量身定做的行为。尽管广泛地采用定制化会提高成本，但柔性生产技术的发展使定制化产品的数量远远高于 10 ~ 15 年前可行的程度，而且不会造成难以承受的成本结构上涨（特别是在柔性生产技术与基于网络的信息系统结合之后）。例如，亚马逊之类的网络零售商利用网络技术开发出了为每一名用户提供定制服务的主页。每当客户进入 amazon.com，他就会被提供一份图书或音乐的推荐名单，名单是根据先前的购买记录分析而来的，这项核心能力给亚马逊公司带来了竞争优势。

定制化的发展趋势将很多市场分割成了更小的利基市场，特别是在消费者市场中。在 20 世纪 80 年代早期的日本，当本田公司统治日本摩托车市场的时候就发生过这种市场分割的案例。当时日本的第二大厂商雅马哈（Yamaha）决定追逐本田的领先地位。它宣称建立一家新的工厂，其满负荷生产能力可以使雅马哈成为全世界最大的摩托车生产商。本田的对应策略为扩充产品线和加快引进新产品的速度。在这场摩托战的初始阶段，本田公司的产品线有 60 种摩托车产品。在 18 个月之后，其产品线迅速增长到 113 种模型，可以定制化地满足更小的利基市场的需求。由于在柔性生产方面具有竞争力，因此本田公司在不用付出难以承受成本代价的情况下就完成了这项任务。本田公司定制化生产的洪流将雅马哈挤出了大部分市场，有效地阻止了超越本田的企图。

2. 响应时间

满足客户所需及何时所需的关键在于快速地对客户需求做出响应。为了获得竞争优势，公司要经常对客户需求快速做出响应，其业务可能是客户订购完一件家具后生产商的产品递

送，可能是银行贷款申请的程序，可能是汽车制造商为更换一个损坏的汽车备件送货，也可能是超市结账通道的等待。我们生活在一个快速的社会中，时间就是一种宝贵的商品。利用快速响应满足客户需要的公司能够建立客户忠诚，差异化其产品，并能为产品制定溢价。

提高的速度可为公司带来制定溢价的选择权，这在邮件派递行业得到了验证。邮递行业中的航空快递利基市场基于一种理念，即与常规邮递相比，客户总是愿意为隔夜即到的邮件快递服务支付高得多的价钱。另一个快速响应能够带来价值的例子是中型推土设备生产商卡特彼勒，它可以在 24 小时之内将备件送到世界上的任何角落。中型推土设备的停工时间非常昂贵，所以卡特彼勒对于设备故障的快速响应能力对其客户极其重要。结果是，尽管有来自日本小松（Komatsu）公司的挑战性的低价竞争，很多客户还是保持了对卡特彼勒公司的忠诚。

总的来说，降低响应时间需要：①能够与生产部门快速沟通客户反馈情况的营销职能；②能够快速调整生产计划以应对未知客户需求的生产和物料管理职能；③能够在客户响应过程中为生产和营销职能提供帮助的信息系统。

表 4-5 简述了公司为达到优秀客户响应，不同职能必须采取的步骤。尽管市场营销职能（因其可以代表公司与客户接触）在帮助公司实现此目标中扮演了关键角色，但表 4-5 显示其他职能同样具有重要的作用。实现优秀的客户响应需要高层管理者在公司内部建立客户导向的目标方面发挥领导作用。

表 4-5　不同职能在实现优秀客户响应方面的主要角色

价值创造职能	主要角色
基础架构（领导）	通过领导层树立榜样，建立全公司范围的客户响应责任
生产	1. 通过实施柔性生产达到定制化 2. 通过柔性生产实现快速响应
市场营销	1. 了解客户 2. 与相应职能部门沟通客户反馈情况
物料管理	开发物流系统对意外客户需求的快速响应能力
研发	将客户引入产品开发过程
信息系统	使用基于网络的信息系统以提高客户响应能力
人力资源	开发培训项目，使员工能从客户角度思考问题

●●● 道德困境 ●●●

沃尔玛为员工支付最低工资，并反对工会组织的存在，但该公司又很努力地为其顾客服务，这样做是否符合道德规范？

沃尔玛的雇用关系和低水平员工的薪酬现状是否道德？

本章小结

1. 公司可以通过许多步骤提高效率：挖掘规模经济和学习效应，采用柔性生产技术，降低客户流失率，实施准时制生产管理，使研发部门设计易于生产的产品，通过培训升级员工技能，引入自我团队管理，实行绩效工资，通过强大的领导力建立全公司范围对质量的责任，设计促进不同职能间为追求效率目标而合作的机制。
2. 卓越的品质可以帮助公司降低成本，差异化产品和制定溢价。

3. 实现卓越的品质需要全组织范围内明确对质量的责任和对客户的关注，同时还需要衡量质量目标的测度方法和突出质量的激励机制、来自员工的提升质量方法的建议、追踪缺陷源头的方法，还需要合理调整公司的供应商结构，与实施全面质量管理项目的供应商展开合作，以易于生产为特定目的而设计的产品，以及职能部门之间的实质性合作。
4. 由于很多不确定因素的存在，引入新产品的失败率很高，如失败的商业化、失败的战略定位、缓慢的产品循环周期和技术上的短视。
5. 为了实现出色的创新，公司必须构建基础研究和应用研究技能，设计管理产品开发项目的优良程序，主要通过跨职能产品开发团队和部分并行开发程序来完成不同职能间的紧密整合。
6. 要达到优秀的客户响应一般需要公司实现优异的效率、品质和创新。
7. 为达到优秀的客户响应，公司需要了解客户需要什么和何时需要并满足他们。公司必须保证对客户进行重点关注，这可以通过利用领导作用强调客户关注，训练员工站在客户角度思考，利用出色的市场调研将客户引入公司，定制化生产满足单个客户或客户群独特需求的产品，以及对客户需求做出快速响应来实现。

讨论问题

1. 何时能够将创新视作竞争优势的“唯一最重要的部分”？
2. 从长期来看，采用六西格玛质量改进过程能够为公司带来竞争优势，还是仅会使公司成为竞争者旗鼓相当的对手？
3. 竞争优势的四个组成部分之间是怎样联系在一起的？
4. 在帮助公司实现优异的效率、品质、创新和客户响应的过程中，高管层起到了怎样的作用？

战略实践练习

小组练习：识别优秀

将全班按照3~5人一组进行分组，每组需指定一名发言人以便与本班其他组交流。

你们是一家新兴企业的管理者，贵企业生产个人电脑行业的硬盘驱动。你们将产品销售给个人电脑制造商（原始设备提供商）。硬盘驱动市场的特点是快速的技术更新换代，产品的生命周期仅有6~9个月，价格竞争激烈，制造设备的维修成本高，以及规模经济效应巨大。你的客户，即原始设备提供商，表明了对技术特殊性的需求，即你的产品必须适应其技术，同时这些提供商还施压表示，需要按时交货以便适应该公司的生产日程安排。

1. 在该行业中，哪种职能性竞争力是你需要迫切建立的？

2. 你该怎样对你的内部流程进行设计，以便在公司内构建该竞争力？

战略调研练习

选择一家公认非常优秀的公司，将该公司与本章内容结合起来。要特别注意不同的职能部门在构建卓越过程中所起到的作用。

战略管理项目练习

本模块旨在分析该公司追求效率、品质、创新和客户响应时的能力。根据你所收集的材料，回答如下问题完成任务：

1. 该公司是否在寻求本章所提到的效率强化实践？

2. 该公司是否在寻求本章所提到的品质

强化实践？

3. 该公司是否在寻求本章所提到的创新强化实践？

4. 该公司是否在寻求本章所提到的客户响应强化实践？

5. 根据第 1 ~ 4 题的答案，评估该公司的竞争地位。尝试解释一下，为了提升该公司的竞争地位，它必须采取哪些措施？

结篇案例

联合技术公司的生产力提升

2007 年，长期任职联合技术公司（United Technologies Corporation）CEO 的乔治·大卫（George David）宣布退休。在他掌舵公司的 15 年，公司取得了非常好的业绩，收入增长了 3 倍，净利润增长了 10 倍。今日，联合技术公司成了一家每年 600 亿美元运转的多元化生产性企业，其业务包括喷气发动机制造商普拉特－惠特尼（Pratt & Whiteney）、开利空调公司（Carrier）以及奥的斯电梯（Otis Elevators）。

15 年间利润上涨的重要原因在于：生产效率的提升。

这些改变的核心就是著名的“实现竞争性卓越”系统（achieve competitive excellence，ACE）。该系统是大卫和日本质量管理专家伊藤让（Yuzuru Ito）共同合作的结果，伊藤让当时是日本消费类电子巨鳄松下电器的质量管理专家。为了搞清楚为何奥的斯电梯的业绩表现远不如其竞争对手松下电器，大卫聘请了伊藤让进入公司。使用奥的斯产品的业主平均每年要找 40 次技师来修理，而松下电梯每年只需要 0.5 次。伊藤让发现，奥的斯工厂中有很多问题，如设计不佳、制造工序不佳以及缺乏质量管理。伊藤让向大卫解释了较差的质量是怎样影响生产效率的，因为时间都被浪费在生产废品上了，同时较差的质量也会影响销量，因为顾客并不愿意买一家拥有质量差声誉的公司的产品。

针对奥的斯存在的问题，其解决方案为：重新设计电梯以便其能更有利于降低相似流程中出现的错误，重新配置生产流程，同时授权工厂工人随时发现并解决质量问题。例如，通过将电梯部件的位置进行重新改变，使得类似生产线上的工人能够更容易地获取该部件，奥的斯为每部电梯减少了 300 美元的成本，使得平均年均结余省下了 2 700 万美元。另外，生产流程变得更加合理，减少了一些步骤，减少了员工的走动，同时有助于员工更容易地获取零部件，这些都推动了生产效率的提高。

ACE 由奥的斯的经验发展起来，后来被推广到很多公司。ACE 的引入是基于这样的信念，即每一个人都应该持续改进，不管是高层管理者还是广大普通工人。ACE 的“先驱”是生产线上的工人，他们在几天内就学习了质量改进流程，然后被授权按照那个流程带领团队完成任务。他们需要指出潜在的问题，不管是如放错螺丝的产品基础设计的瑕疵，还是彻夜陪伴孩子的疲惫的同事。

随着该项目在公司内顺利实施，该公司的业绩也开始体现出来。开利空调公司的员工数量减少了 10%，生产的建筑面积减少了 50%，同时产量增加了 70%。普拉特－惠特尼在喷气发动机质量上的提升也已经见到收益。喷气发动机中出现残次品的平均时间由每 2 500 个小时出现一次到 170 000 个小时出现一次，这是由更好的设计和制作流程带来的巨大改变。顾客也意识到这些改变，进而更加愿意购买联合技术公司的产品，这也就推动了销售收入和利润。

讨论题

1. 联合技术公司的奥的斯电梯质量较差是怎样损害公司的财务绩效和竞争地位的？

2. 你认为奥的斯的质量如此差的原因是什么？

3. 联合技术公司通过修复奥的斯的质量问题，从中学到了什么？这又是怎样撬动了整个公司的业绩改善的？

4. 结合本案例，可适用的战略和竞争优势的主要原则有哪些？

PART 3

第三部分

战　略

第5章　通过经营层战略建立竞争优势
第6章　行业环境和经营战略
第7章　战略与技术
第8章　全球化战略
第9章　公司层战略
第10章　多元化战略

CHAPTER5

第5章

通过经营层战略建立竞争优势

开篇案例

辛加发现一个在线社交游戏竞争的新战略

坐落于美国旧金山的辛加公司是最受欢迎的在线社交游戏的制造商。它是一家发展迅猛并在游戏软件和内容产业方面具有高竞争力的企业。每月，10个网络用户中有一个或更多用户玩了辛格的55种游戏中的一款或更多款游戏，包括《乡村度假》《城市小镇》《辛加纸牌》和《黑手党战争》。大约4/5的美国公民，将近2.5亿人每个月都在玩它的游戏。

2011年，辛加发布了最新游戏“帝国和联盟”，拓展了公司的原有游戏，推动公司进入了一个新的游戏领域——“行动与策略”游戏领域，这个已经被主要游戏开发商Electronic Arts（EA，它的重磅游戏包括：Crysis 2、Stor Wors: The Old Repub/ic、The Sims和Portal 2）占据的市场。微软、任天堂和索尼也是动作游戏的主要开发商（特别是Xbox、Wii和PlayStation只能在专有游戏机上玩）。当今，这些公司开发的许多游戏也能在台式电脑、笔记本和移动电子设备（如智能手机和平板电脑）上进行购买和玩耍。

类似EA和索尼这样的主要游戏开发商利用创新重磅游戏的商业模式，将每个游戏以50~75美元的价格售卖销售量达数百万，产生了数十亿美元的收益。每个新游戏在发行销售之前是由几百个开发者组成的团队工作两年或更久完成的。游戏开发商的成功与否取决于这个

团队创作的这个游戏的受欢迎程度，因此，他们追求的是差异化战略，创造一个独一无二的产品，并以较高的溢价将其卖出。

辛加是如何设法进入并成功与EA和任天堂这类游戏巨头在高竞争力的社交游戏产业竞争的呢？它的主要创始人马克·平卡斯（Mark Pincus），只有2 900万美元的企业资产，决定购买一家以差异化战略为核心开发游戏的公司，这在当时软件游戏行业是独一无二的。平卡斯的方法是从小开始，雇用20多个游戏开发者以10~15人一个团队合作，不断创作、开发、完善新游戏，如“农场小镇”。当每个新游戏发布并开始从在线用户得到收益时，平卡斯就招募新的游戏开发者组成团队。到2011年，辛加雇用了超过1 200个游戏开发者和设计者，并且营造了一个宽松的类似大学校园一样的环境。在这里，雇员如果有必要的话甚至可以带狗上班。

辛加的产品设计首席副总马克·斯卡格斯（Mark Skaggs）对公司的战略是这样描述的：“快、闪、对。”由于公司的设计团队以自主方式工作，所以辛加的游戏在设计上只花费几个星期或几个月，至今团队构建最多达30人。每个团队成员不停地研发，（这里指在游戏制作上的改变）对其他成员的影响是迅速而明显的。所有的团队成员通过交互式实时软件进行游戏改变的评估，以及分析这些变化对整个游戏的影响。团队成员可以不断改进、否决，或找到另一个改进游戏的功能和目标。开发者也可以给游戏添加新的功能，以迷住辛加成百上千万的在线用户。游戏发布时，最主要的是它要满足不同类型游戏者的诉求。

辛加战略合作成效显著的另一个原因是它会不断把它开发的游戏进行规格定制，以实现更加吸引喜欢和不喜欢它的用户（即使这款游戏已经上线）。不同于其他那些对已经上线的游戏不进行改变的主要游戏制造商，辛加的大部分已上线游戏都发生了改变。辛加的设计者昼夜不停地增加内容，改正错误，测试新功能，并根据游戏玩家对游戏的交互实时反馈不断改进新游戏。这种反馈使开发者能够发现用户最喜欢的地方，并对游戏进行相应改变。

辛加独特的竞争力之一是它能够对每个游戏功能过程进行跟踪，并通过“A/B测试”对每个游戏单元进行设计。辛加创建两个不同的在线玩家的组队A和B，以测试正在被开发的游戏。根据A、B两组游戏玩家对该游戏的反应，该游戏被修正和改进，新的功能得到监控。通过记录有多少玩家点击新功能，辛加可以收集关于玩家是否喜欢这款游戏，在这个游戏中他们想得到什么样的信息。而后，开发者可以不断改变游戏的动态。根据这些数据，做出改变使这款游戏更加满足玩家的需求。其结果是辛加的游戏随着时间的推移迅猛发展起来，最终变得更为吸引用户。正如《帝国和联盟》主导游戏设计者格雷格·布莱克（Grey Black）说：“我们可以开发我们的用户，并且可以实时看到他们喜欢做什么。”例如，当第一批成千上万的《帝国和联盟》的玩家正在学习如何玩这款游戏，并在他们的电脑屏幕上攻克重要关卡时，游戏开发者同步观察着他们的努力，并利用玩家实时体验不断制作和改进游戏，使它更加令人兴奋。

这种惊人的交互式方法与游戏开发的原有行业领先者的方法是完全不同的。其结果是原有行业领先者失去了市场份额，他们以这种经营模式获得的收入结果也是如此。在辛加的商业模式中，所有的在线游戏会免费提供给成百上千万的在线用户，但是每个游戏的高级或独有功能，就需要付费或同意参与一个或更多的在线营销活动才可使用。在线社交游戏的受欢迎程度取决于每天参与用户的数量，而在辛加的这个案例中，每天有5 000万~6 000万用户（单在Facebook上就有24 000万玩家）。通常情况下，玩家只需付几美分或一角就可以体验额外的游戏功能，所以只要2%~5%的辛加玩家在额外游戏功能上花钱，辛加以一天5 000万用户的参与量就可以产生一年超过9亿美元的经济收入。辛加鼓励用户玩的游戏越多，它就可以赚更多的钱。当

这家企业在2011年6月公开发行股票时，分析员估计该企业市值可达200亿美元。2011年12月，该企业筹集10亿美元评价整个企业市值超过100亿美元。因此，辛加专注于差异化战略使它成为游戏行业中的领军人物。对辛加最精确的描述是它是一个“与众不同者”。

5.1　概览

通过开篇案例，我们可以发现，一家企业不可能一直占据行业的领先位置。一位新的竞争者可以通过革新或优化经营层战略来改革这个行业的竞争。至2011年，在线社交游戏行业主导者如EA、索尼和任天堂所经历的主要问题源于移动电子设备的普遍使用。智能手机和笔记本电脑作为游戏的主战场，无疑会影响那些游戏主导企业失去竞争优势。本章主要探讨的是企业如何选择并实施商业模式，从而使公司能够在行业中有效地竞争并提高利润和盈利能力。一个成功的商业模式来自公司的经营层战略，该战略能够为公司创造出超越于竞争对手的竞争优势并实现卓越的绩效。

在第2章中，我们研究了行业内竞争力如何影响其盈利能力。当行业力量发生改变时，行业的盈利能力也会发生变化，任何特定商业模式的盈利能力也因此随之变化。在制定成功的商业模式时，行业的分析是至关重要的，因为其决定了：①随着时间的推移，现有企业如何决定改变经营战略来提升商业模式的绩效；②行业外的公司是否决定建立一种商业模式并进入该行业；③创业者是否能够设计出一种商业模式，使其能够成功地与行业内现有公司进行竞争。

在第3章中，我们研究了竞争优势如何取决于商业模式的发展，该模式使公司能够实现出色的效率、品质、创新以及客户响应。除此之外，我们还研究了竞争优势的策略模块。而在第4章中，我们讨论了各项职能必须如何发展出独特能力，从而使公司能够实现产生卓越绩效和竞争优势的商业模式。

在本章中，我们将考察商业模式创建过程中所涉及的竞争决策，该模式能够吸引并留住客户的原因。而随着公司继续实行这种模式，就会实现不断提升的利润以及盈利能力。要创建一种成功的商业模式，战略管理人员必须：①制定企业战略，该战略使公司能够从行业内的其他公司（竞争对手）那里吸引到客户，并使他们离开竞争对手的公司；②实行经营战略，这又涉及使用职能战略来提升客户响应、效率、创新以及品质。辛加利用实时交互式社交游戏所提供的机会来创造更新的游戏体验，以收到更多游戏用户的响应，最终提高它的竞争优势和盈利能力。

在本章的末尾，你将能够区分主要一般性商业模式与经营战略，公司主要通过经营战略的实现来获得超越竞争对手的竞争优势。你同样也会理解在何种情况下，像辛加、索尼、苹果、IBM和福特这些公司的战略领导者才会改变其公司战略，改而追求不同类别的商业模式，从而提升竞争优势，以及它们这样做的原因。

5.2　竞争定位和商业模式

要创建一种成功的商业模式，管理者必须选择一系列经营战略，这些战略统合在一起便赋予了公司一种超越其竞争对手的竞争优势，也就是说它们必须优化竞争定位。正如我们在

第 1 章中指出的，为了创造出成功的商业模式，公司必须首先界定其业务，包括：①客户需求，或产品要满足什么；②客户群，或产品要满足谁的需求；③独特能力，或如何满足客户的需求。管理人员制定的涉及上述三个方面的决策有助于运作公司的商业模式，并为客户创造价值。因此，我们需要研究当管理人员制定涉及上述三个方面的决策时其面临的主要选择。

5.2.1　商业模式的制定：客户需求以及产品差异化

客户需求是指可以通过产品（商品或服务）的属性或特点来满足的愿望、需要或渴求。举例来说，一个人对甜品的渴求可以通过一盒歌帝梵（Godiva）巧克力、一盒本·杰瑞（Ben & Jerry）冰激凌、一支士力架或一勺糖来满足。顾客对产品的选择由两个因素来决定：①产品在类型上区别于其他产品的方式，这样该产品就能够吸引顾客；②产品的价格。所有的公司都必须进行产品差异化从而在一定程度上吸引顾客。然而一些公司决定为其顾客提供一种廉价产品，并不注重产品的差异化。那些试图使其产品具有独特性的公司，就会导致其产品在更大程度上区别于其他产品，并从而能在其他产品无法做到的方面满足顾客的需求。

产品差异化

产品差异化（product differentiation）是指为满足客户需求而设计产品的过程。与其竞争对手相比，当一家公司以一种更能满足客户需求的方式来创造、制作并销售其产品时，该公司就获得了竞争优势。这里，竞争优势的四个策略模块就发挥了作用，因为公司采用一个或多个策略模块的决策往往决定了其产品差异化的方法。如果管理者制定了一种通过创新、卓越品质或客户响应等途径来实现产品差异化的战略，那么他们就选择了一种基于为客户提供差异化产品的商业模式。另外，如果公司的商业模式是基于寻找一种提高效率和可靠性来降低成本的方法，则他们就选择了一种基于为客户提供廉价产品的商业模式。

独特产品的创造可以通过无数种不同的方式来实现，这就解释了为什么在一个行业中通常有很多公司在竞争。独特性来自产品的物理特性，通常产生于对创新或品质的追求。例如，一家公司着重于开发最先进的汽车安全系统或 SUV 的工艺技术，其创新的目的就是使其能够像保时捷和宝马等跑车一样被操纵。同样地，公司可能尝试为其汽车设计出一些特征，如黄油般柔软、手工缝制的皮革内饰，精巧的木质配件以及时髦、令人兴奋的车身设计风格。这些特点能够满足客户心理上的需求，比如对声望、地位的个人追求，或者对一种特殊生活方式的追求，而这些就是奔驰和雷克萨斯所奋斗追求的目标。

差异化还有另一个重要的方面。那些试图创造出产品独特性或差异化的公司通常可以制定较高的产品价格。例如，精湛的设计或复杂的技术可以使公司进行更高的定价，因为客户愿意支付更高的价格来购买产品。保时捷和奔驰的客户支付高价来享受更为先进的汽车，就像购买歌帝梵巧克力的客户，要知道一磅[⊖]歌帝梵巧克力价值 26 美元，远远高于 1 盒惠特曼和好时巧克力的价格。

让我们观察一下汽车的高价位细分市场，该市场中的顾客愿意支付高于 35 000 美元的价格来购买个人豪华车型以满足他们的需求。在该细分市场中，凯迪拉克、奔驰、英菲尼迪、宝马、捷豹、雷克萨斯、林肯、奥迪、沃尔沃、讴歌等品牌都在不停地相互竞争，以设计出完美的豪华汽车，即一种能够最好地满足该车型受众需求的汽车。随着时间的推移，能够吸引最多豪华汽车买家的公司就能获得超越竞争对手的持续竞争优势，因为它们设计的汽

⊖ 1 磅 =0.453 6 千克。——译者注

车具有顾客最需要的某些创新性功能，或者是优良的品质和可靠性。举例来说，一些顾客偏好行驶的平顺性和操作性能，而奔驰和宝马则由于拥有尖端的技术设计，从而能够提供优于其他汽车制造商的驾驶体验。同样，丰田的雷克萨斯因其流畅性、无声以及卓越的可靠性而众所周知。在公布的可靠性排行榜上，雷克萨斯一直处于领先地位。而这种优越的表现则吸引了一大批偏好该属性的顾客。20 世纪前 10 年，英菲尼迪在平顺性和可靠性方面颇受赞誉，占据着一定的市场份额，而制造名牌汽车的宾利和罗尔斯－罗伊斯公司销量无忧，其他豪华汽车制造商却表现不佳。凯迪拉克、林肯、奥迪、讴歌、萨博、沃尔沃发现它们很难区别于其他车，有时候在驾驶性能、舒适度、安全性或可靠性方面都无法与竞争对手相比。尽管这些不太成功的企业仍然可以卖很多辆汽车，但是它们经常会发现其竞争对手在性能和品质上更能满足顾客的需求。随着时间的推移，这些后来者更可能保持它们的竞争优势。但是，即使是豪华车市场，汽车制造商同样必须对效率给予关注。因为价格会影响购买决策，哪怕是高度差异化的产品也一样。在汽车价格一定的情况下，豪华汽车制造商为提供在行驶、性能等方面给予顾客最大价值（最能满足其需求）的汽车产品而相互竞争。因此，雷克萨斯的价格总是低于同类汽车价格大约数千美元，而由于丰田的低成本结构，其定价则更低。举例来说，雷克萨斯 LS460 推出的时候市价约为 70 000 美元，而与其最接近的竞争对手——宝马 7 系（BMW 7 Series）和奔驰 S 级（Mercedes S Class）相比，该价格大约低了 20 000 美元。大多数顾客都具有鉴别能力，而且即使是在豪华车细分市场，他们也会将差异化与价格进行比较，所以宝马和奔驰不得不努力证明其高价产品物有所值。

汽车市场中存在以下几种价格区间：低于 15 000 美元、15 000 ~ 25 000 美元、25 000 ~ 35 000 美元以及高于 35 000 美元的豪华车市场。在所有价格区间中，很多型号的汽车都需要相互竞争以吸引顾客。对于每一个价格区间来说，汽车制造商都必须决定如何最好地进行某一特定车型的差异化，来满足该价格区间中顾客的需求。通常情况下，产品的差异化程度越高，其设计和制造的成本就越高，所以差异化会导致较高的成本结构。因此，如果汽车制造商已经设计并生产出一种差异化汽车，但其又想将价格区间定位于 15 000 美元至 25 000 美元。在这种情形下，管理者就会陷入两难，因为这种差异化汽车会为其自身带来竞争优势并超越其定价区间中的竞争对手。为了解决这样的问题，战略经理就需要做出关键但困难的决策。他们要预测顾客最重视的外形特点，需要对款式、安全性以及性能等进行权衡，这样才不会耗费大量的制造成本，并能在保持产品价格低于 25 000 美元的情况下依然赚取利润。

总之，在商业模式的设计过程中，战略管理人员总是要在产品差异化与控制成本结构之间进行权衡取舍，这样他们才能够使其产品价格具有竞争力，也就是说，与其对手相比，他们可以为顾客提供物有所值甚至物超所值的产品。通过创新、品质和可靠性来获得竞争优势的公司能够更成功地进行产品差异化，而且因为客户感觉到这些产品具有更高的价值，这些公司就可以为其产品制定更高的价格，如凯迪拉克、林肯过去所做的。

5.2.2　商业模式的制定：客户群体以及市场细分

制定成功的商业模式的第二个主要抉择就是确定目标客户群体以及对应产品。客户群体是指对某一特定产品具有相似需求的人群。因为这一特定产品通常满足了不同类型的需求，所以在同一市场中会存在很多不同的客户群体。在汽车市场中，一些客户想满足基本的交通需要，一些想要获得顶级的奢华，其他人则要倾向于享受驾驶跑车的刺激，这就是汽车市场

中的三个客户群体。

在运动鞋市场中，主要的两个客户群体是以运动为目的的人群以及以休闲、舒适为目的的人群。这两个客户群体都包括了具有更具体需求的客户子群。在那些运动客户群中，客户子群是需要满足特殊活动需求的人群，例如跑步、有氧运动、散步以及足球等（见图 5-1）。

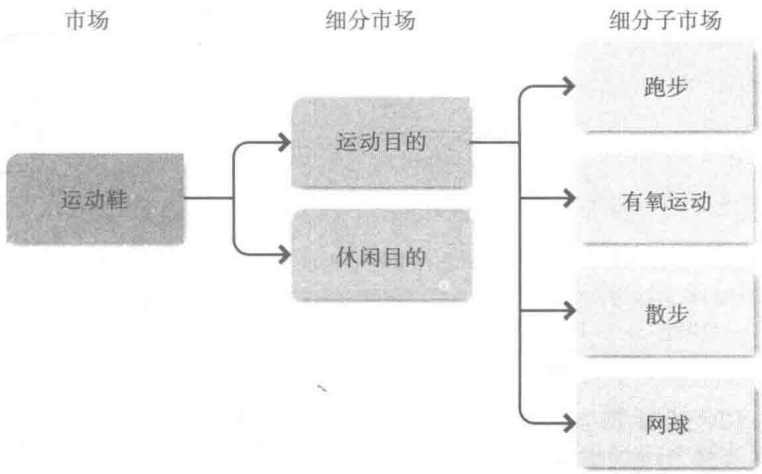


图 5-1　确定客户群体和细分市场

一家探索成功商业模式的公司需要根据客户的相似性和差异性将他们进行分组，并从而确定为这些不同类型的客户提供的产品类型。营销职能部门需要进行研究以确定客户对产品的主要需求、他们如何使用该产品以及他们的收入水平及购买力（用以权衡产品的差异化和价格）。随后客户群体中那些能够更为仔细地满足客户特定需求的其他重要属性也被一一确定下来。一旦拥有相似或特定需求的客户群体被确定下来，该群体就会作为一个细分市场。随后，公司就会决定是否要制造并销售满足该群体特殊需求的产品。

市场细分的三种方法

市场细分（market segmentation）是公司将顾客进行分类的方法，其基于顾客需求或偏好的重要差异，目的是获得竞争优势。首先，公司必须根据顾客为特定产品能够和愿意支付的价格，将市场进行细分，比如上文中提到的汽车产品的不同价格区间。一旦考虑到价格问题，顾客就会被细分，其分类标准就是某种特定产品所满足的特殊需求，如经济性、奢华性或汽车的速度等。

在塑造商业模式的过程中，管理者必须进行战略性思考：他们要竞争的是哪种细分市场；他们如何对每一细分市场的产品进行差异化。换句话说，一旦确定了细分市场，公司就要决定如何响应不同细分市场中的顾客需求。该决策决定了某个特定公司的产品范围。在设计商业模式的过程中，关于市场细分存在三种主要的途径（见图 5-2）。

- 第一，公司认为不存在不同的细分市场，而是将目标客户定位为一般或典型的客户。在这种情况下，客户响应是最低限度的，公司关注的是价格而非产品的差异化。
- 第二，公司可能承认客户群体之间的差异，并将目标定位为大部分或所有的细分市场。在这种情况下，客户响应程度较高，其“定制”的产品需要满足各客户群体的特殊需求，公司的重点是产品的差异化而非价格。

- 第三，公司可能将目标定位在某一两个细分市场，并且其产品仅能满足所选细分市场中客户的需求。在这种情况下，只有在所选择的细分市场中，客户响应程度较高，或者仅提供一种本质、原始（bare-bones）的产品，才能降低由关注差异化产品的公司所制定的价格。最终通过关注降低价格或差异化来获取竞争优势。

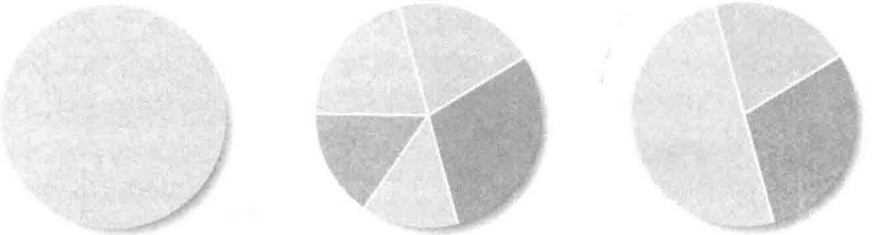


图 5-2　市场细分的三种方法

因为相比于为整个市场提供一种商品，分别为每个细分市场提供广泛系列的产品会导致公司成本结构和经营成本的上升，那么为什么公司还要设计出服务于多个细分市场的商业模式呢？答案就是，虽然经营成本有所增加，但是由于广泛系列的产品满足了不同细分市场中客户的需求，所以该项决策实际上会吸引更多的客户（客户响应提高），从而增加销售收入和利润。一家汽车制造商如果为不同的细分市场提供广泛系列的产品，那么其销售量就会有所增加。只要公司的收入增速大于其扩大产品范围所产生的运营成本的增速，公司的利润就会提高。

但这并不意味着所有企业都应当为每个细分市场提供广泛系列的产品，并以此来增加公司的利润。这主要要看某个市场或行业中客户对某种产品需求的差异程度。在一些行业中，如汽车行业，客户的需求可以说是千差万别的。在购买者的基本需求方面就存在着巨大的差别，如收入水平、生活方式和年龄层等。为此，全球主要的汽车制造商都会增加产品种类，并服务于大部分细分市场。如果一家公司只生产一种车型，那么当它与制造 25 种车型的公司进行比较时，就会发现自己正陷于严重的竞争劣势。

另外，在一些市场中，客户对某种产品具有相似的需求，所以对其购买决策产生影响的就是竞争产品的相对价格。在这种情况下，公司由于将其资源用于制造并销售一种单一产品，产品价格就会尽可能的低廉，并因此获得主要的竞争优势。一般客户购买产品是因为他们认为该产品物有所值。这就是那些专攻于低成本产品的公司的商业模式，比如 BIC，该公司制造低成本的剃刀和原子笔；还有 Arm & Hammer，该公司主要生产发酵粉。这些产品都会被大部分客户以同样的方式来使用。同样，这也是沃尔玛等公司采用的商业模式，其任务就是以尽可能低的价格从供应商那里购进商品，随后以最低的价格销售给客户。BIC 和沃尔玛并没有细分市场，它们只是将目标客户定位于那些想要购买廉价产品的顾客。沃尔玛承诺天天低价和削价，BIC 则承诺该公司的剃须刀片在保障功能的前提下价格最低。

市场细分的第三种方法是将目标产品定位于一两个细分市场中存在的某种产品。为了实施这种办法，公司必须为旗下的产品开发出一种特殊或独特的属性以吸引那些特定细分市场中的客户。在汽车市场中，劳斯莱斯和保时捷就将其产品定位于特定的细分市场。其中，保

时捷将旗下跑车产品定位于高价位的跑车细分市场。同样，专业的零售商也会在特定的细分市场中进行竞争，比如那些能够购买昂贵手工服装的富人群体或者追求耐克、匡威等时尚品牌的人群。零售商也可能专攻于特定风格的服装，如西服、沙滩装和饰物等。在许多市场中，小公司有很多机会来专门满足特定细分市场的需求。通常情况下，这些公司能够更好地满足客户的需求，因为它们十分贴近客户，并了解随着时间的流逝，客户的需求如何变化。

市场细分是一个不断发展、持续的过程，在此过程中战略管理人员拥有巨大的机会与空间来改进公司的商业模式。以汽车行业为例，精明的战略家往往会确定一个新的客户群，这些客户的特殊需求还没有得到满足，他们仅仅“被满足了最低需求”。他们所接受的是一个不能满足其需求的商业模式，但对于他们来说，这是一个合理的妥协。现在，公司就能够将该客户群体作为细分市场，并设计出一款商品来满足他们的特殊需求；如果决策是正确的，那么公司就会创造出一种了不起的产品。这种策略促使新车型的诞生，如迷你车、SUV、越野车，如本田、丰田 Scion 或道奇 Journey，还有一些混合动力车如丰田 Prius 和本田 Insight。

以 SUV 为例，许多购买者需要一种更加结实、耐用、功能强大的汽车，这样就能接载很多人或能够牵引重负载。他们喜欢汽车的舒适性，但同样也需要皮卡的品质。结合两者的特点，汽车制造商就创造了 SUV 的细分市场。然而如果管理者决策失误，其为某个细分市场设计出一款产品，但该市场比他们预计的要小很多，那么结局就会相反。油价飞涨后，美国汽车制造商宣布终止许多耗油汽车的生产，如昂贵的豪华林肯车和超级加长版 SUV（Excursion SUV），并对消费者需求骤减的车型减产，甚至丰田公司也不得不暂停皮卡的生产。

5.2.3　商业模式的实施：构建独特能力

要开发出一种成功的商业模式，战略管理者必须制定一套战略，该战略决定：①如何进行产品的差异化并为其定价；②市场细分的程度和产品的范围。这些战略是否能够实现盈利的商业模式取决于战略管理者实现其商业模式的能力，即为客户提供最大效用的产品，同时还要保持可行的成本结构（因为要具有价格竞争力），为达到该目的，管理人员必须做出战略决策。

实际上，这涉及决定如何投资分配公司的资金，以便建立、塑造公司的独特能力，并产生基于出色的效率、品质、创新和 / 或客户响应的竞争优势。因此，公司商业模式的实施开始于具体的职能战略，这些战略用于创造成功的差异化和低成本经营战略。在第 4 章中，我们讨论了职能战略如何构建竞争优势。公司的经营战略与其职能战略的匹配度越高，公司能够创造的价值和利润就越多，如战略行动 5-1 中美国大型甜甜圈连锁店卡卡圈坊。

▶▶▶战略行动 5-1

美国甜甜圈连锁店再度盛行

始建于 1937 年的美国康涅狄格州纽因顿的卡卡圈坊（Krispy Kreme）是一家优质甜甜圈专业零售商，有着广泛的客源，并且由于具有独特的味道和品质，其价格居高不下。这家公司提高竞争力最行之有效的方法是增加它的运营效率和客户响应。它把商店生产业务称为“甜甜圈剧场”，因为所有的店面都设计为顾客可以看到甜甜圈经过公司自主研发的甜甜圈机器制造出来的过程，并且可

以闻到甜甜圈的香味。

它的生产能力的要素是什么呢？故事是从一个在地下室被封存 70 年之久的公司甜甜圈秘方开始的。没有一个特许经营者了解做甜甜圈的秘方，卡卡圈坊把半成品甜甜圈和其他原料卖给连锁店，制作甜甜圈的机器是公司自主研发、设计、制造的，所以没有任何一家店可以模仿它独特的制作工艺，近而创建一个与之有相同竞争力的产品。甜甜圈制作机器可以小批量生产出多种多样不同种类的甜甜圈，每个连锁店每天可以生产和销售 4 000~10 000 打甜甜圈。

卡卡圈坊不断细化它的生产体系以提高小批量生产的效率。例如，它重新设计机器内部的高科技挤压机，使其能在气压的作用下将甜甜圈生面团挤成一排排的环状或贝壳状。以前当面团装载较轻时，雇员需要手动调整气压，现在已经变成全自动了。重新设计甜甜圈冷藏封装，在机器改进之前，雇员要用手同时将两个做好的甜甜圈面团封在一层巧克力糖霜里。尽管这些创新很细微，而对世界范围内近 600 家连锁店里制作的几十亿个甜甜圈而言，这些小小的创新会对生产力的提高产生重大的影响，而且更能满足顾客的需要。显而易见，卡卡圈坊在快餐行业开发了一个利基，赋予优势产品以较高溢价，它所采用的就是在 2011 年使甜甜圈价格飙升的集中战略。

5.3　竞争定位和经营战略

图 5-3 显示了战略管理者为创造成功的商业模式而制定的竞争定位决策。产品差异化的决策提升了顾客的感知价值，所以对该产品的市场需求有所增加。然而差异化的成本很高，为提高产品质量，支持更高的服务水平以及增加创新等战略，都会造成运营成本的增加。接下来提高产品差异化的决策同样提高了公司的成本结构，从而导致了更高的单位成本。(在某些情况下，如果产品需求的增加使得公司能够制造大量的产品并实现规模经济，那么这些就可以抵消部分额外成本，这种效果通过图 5-3 的虚线部分来表示。

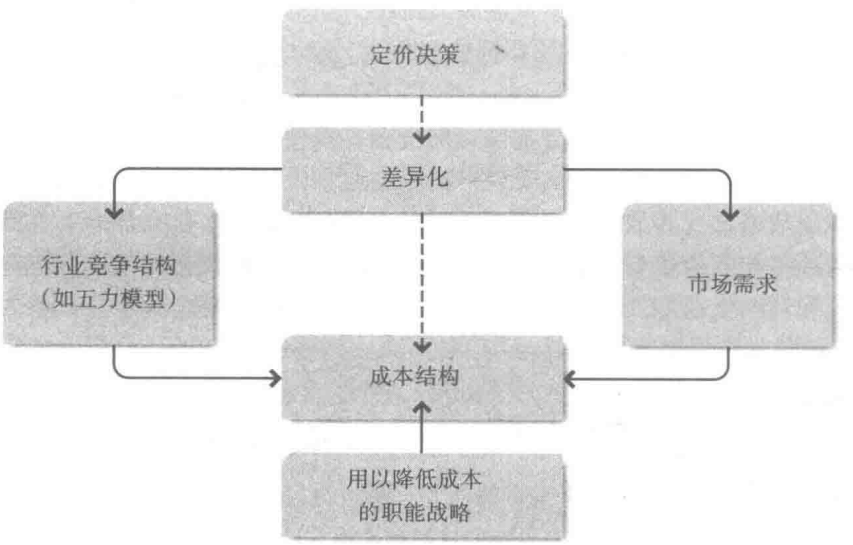


图 5-3　经营层级的竞争定位

为了使利润最大化，管理人员必须制定一个较高的定价决策，以补偿产品差异化的额外

成本，但该价格又不能过高，从而阻断了预期需求的增长。为了防止顾客认为这种额外的差异化不值得他们支付较高的定价，管理人员还必须寻找其他的方式来降低成本结构，但这些方式不能损害其产品差异化的吸引力。为了实现这一目标，公司可以采用许多种具体的职能战略。举例来说，奢侈百货零售商诺德斯特姆通过讲究的商店运营和高水平的客户服务来为客户提供高质量的购物体验，这种方法将其与其他服装零售商区别开来，但这些做法同样提高了诺德斯特姆的成本结构。然而，诺德斯特姆依然能够通过有效地管理库存和提高存货周转率来降低成本结构。另外，诺德斯特姆高水平的客户响应战略带来了更多的客户和更高的需求，这就意味着店面每平方英尺[⊖]的销售额有所增加，从而提高了设施和销售人员的利用率，并因此实现了规模经济，降低了成本。因此，不论公司在其商业模式下，选择了哪种程度的产品差异化，它们都会认识到由于其差异化决策和用以降低成本结构的其他具体战略所导致的成本结构的变化。换句话说，差异化和成本结构决策之间是相互影响的。

图 5-3 中显示的最后一个主要问题关系到行业竞争结构对公司差异化、成本结构和定价决策的影响。回想一下，战略决策的制定发生于存在警惕、灵活的竞争者的环境下。因此，公司的竞争定位决策总是要参照其竞争对手。如果竞争对手开始提供新的或改进后的产品，那么公司就会被迫提高其差异化水平以保持自身的竞争力，即使这种做法减少了公司的利润。同样，如果竞争对手决定为新的细分市场开发产品，那么公司就不得不效法，否则就会丧失其竞争优势。因此，由于差异化增加了成本，行业竞争的加剧就会提升公司的成本结构。届时，公司制定高价来弥补高成本的能力就取决于其利润的增加或减少。

同样的问题发生在索尼公司身上，当它在三星、任天堂等全球电子行业企业中失去竞争优势时，它开始制造宽屏 LCD 电视和游戏机，加强创新并降低成本。随着索尼公司投入更多的资源用于竞争，成本结构也随之增加，所以它无法维持它的高价位，调查结果显示其盈利在减少。当然，索尼公司的竞争对手则经历着相反的状况。因为尽管 3D 宽屏电视、智能手机和 Wii 游戏机等增加了它们的成本，但技术先进使它们的顾客愿意支付更高的价格，进而使这些公司在这些产品市场中得到了更大的利润。这就是为什么竞争优势可以迅速改变一家企业，最重要的是做出正确的产品定位决策。总之，公司商业模式利润的最大化就是公司在顾客对特殊产品的需求层面和整个行业竞争条件既定的情况下，通过差异化、成本和定价来制定正确的价值创造决策。

5.4　竞争定位：一般性经营战略

正如我们在上文中所讨论的，成功的商业模式是公司制定和实施一系列经营战略以匹配其差异化、成本以及定价策略的结果。虽然没有任何图表或模型能够包含经营战略决策中所有的复杂性，但是图 5-4 体现了一种将发展成功的商业模式过程中涉及的三个问题整合在一起的方法。图中的纵轴和横轴分别代表了战略管理人员为其产品的定位决策，即产品差异化（高成本 / 高价格）和低成本结构或成本领先（低成本 / 低价格）之间的权衡。

图中与坐标轴相交的曲线代表了价值创造的边界：一个行业内采用不同商业模式的不同公司在任一时点所能提供的产品最大价值量。随着时间的推移，处于价值创造边界上的公司就是那些在特定行业中拥有最成功且利润最高的商业模式的公司，它们拥有竞争优势和高于

⊖　1 平方英尺 =0.092 9 平方米。——译者注

平均水平的盈利能力。

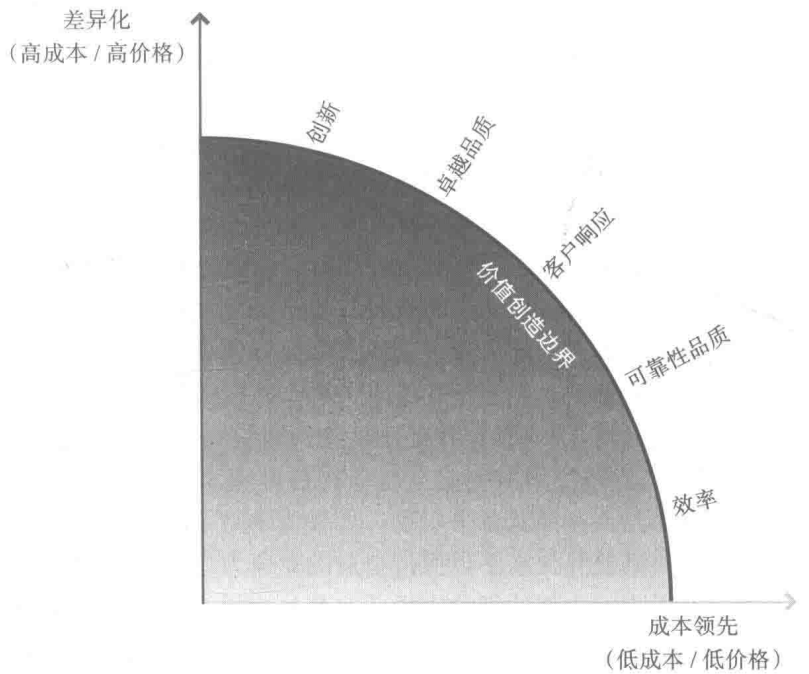


图 5-4　竞争定位和价值创造边界

如图 5-4 所示，要达到价值创造边界就要追求竞争优势四个策略模块中的一个或多个因素（其中品质被分为两个部分）。根据自身对创造差异化优势或成本领先优势的贡献程度，它们被从上到下分别列示出来。因此，创新这个代价高昂的过程，由于会产生独特的产品，所以最为接近差异化纵轴，其次分别为卓越品质、客户响应以及可靠性品质，效率则最为接近成本领先的横轴。

为了达到价值创造的边界，并从而实现高于平均水平的利润，公司必须设计并实施一种商业模式，该模式要使用成本领先、差异化和集中差异化这三个一般性经营战略中的一个或多个的组合。**一般性经营战略**（generic business-level strategy）为公司提供了竞争能力和竞争优势的具体形式，并由此产生高于平均水平的利润。一般性意味着所有的公司都可以实现这些战略，无论是制造业、服务业，还是非营利企业；一般性还意味着不同行业也可以实现这些战略。

5.4.1　成本领先

采用成本领先商业模式的公司在选择战略时，关注的是使用任何手段来降低其成本结构，这样就能够以低于竞争对手的成本制造并销售产品或服务。这些战略包括旨在改善运营绩效的职能战略，以及意在影响行业竞争向其有利方向发展的竞争策略。从本质上讲，公司试图通过发展成本领先商业模式，使其自身达到价值创造边界，并尽可能地接近低成本 / 低价格的横轴，从而实现竞争优势和高于平均水平的利润。

对于一家公司，采用成本领先会产生两个优势。首先，如果公司与竞争对手十分接近，那些处于相同价格区间内的或服务于同一客户群体的公司会为自己的产品制定相似的价格，

但那些成本领先的公司更加有利可图，因为它们拥有较低的成本。其次，成本领先的公司会由于拥有较低的成本结构而能够制定较低的价格，并从而获得竞争优势。如前所述，为顾客提供同样价值的产品，但更低的价格会吸引更多的顾客。这样即使公司已经制定了较低的价格，销量的增加依然会导致利润激增。如果竞争对手试图通过降低价格来吸引流失的顾客回流，同时所有的公司都开始在价格上展开竞争，那么成本领先的公司依然可以由于自身较低的成本，从而更好地承受这种冲击。事实上它们有可能赢得任何竞争。由于这些原因，成本领先的公司更可能实现高于平均水平的利润。当一家公司的战略管理人员采用的是以下经营战略的时候，那么该公司就是成本领先的公司。

1. 竞争定位决策

相比于竞争对手，成本领先的公司会选择低度到中度的产品差异化决策。差异化的成本很高，公司为制造独特产品所耗费的资源越多，其成本就会越高。成本领先的公司所关注的是在低成本水平上，可获得的差异化程度。以沃尔玛为例，沃尔玛不会像梅西百货、迪拉德（Dillard's）或萨克斯第五大道那样，在店面设计上花费数亿美元营造一种具有吸引力的购物体验。就像沃尔玛在其使命陈述中解释的那样："我们将自己视为顾客的采购员，并竭尽全力为您提供最大的价值"，而这种价值是不能通过建立一个豪华的店铺来获得的。成本领先的公司在提供某种产品之前常常只是在等待，直到顾客希望获得某种功能或服务。举例来说，像 Vizio 和飞利浦那样的成本领先的公司不会是第一家提供先进技术画质和音效的公司。LCD 电视公司只在顾客对此产生明显需求或竞争对手已经首先提供该功能的时候，才附加了此项功能。

成本领先的公司同样忽视了行业中的不同细分市场。它们对自己产品的定位是吸引一般顾客，减少那些根据不同细分市场而开发并销售不同产品所产生的成本。在针对一般顾客的过程中，公司试图生产或提供最少的产品同时满足最多的顾客的需求，这就是戴尔公司构建计算机产业或沃尔玛店铺备货的核心。因此，尽管顾客可能无法获得他们确切想要的产品，但是他们会被较低的价格所吸引。

为实施成本领先战略，成本领先公司的首要目标必须是选择一种战略，该战略能够使公司在提高效率并降低成本结构方面优于竞争对手。在制造、物料管理和信息技术中，独特能力的发展是实现这一目标的中心。推行成本领先战略的制造业公司主要专注于竭尽全力地持续追赶经验曲线，这样其成本结构就会越来越低。成本领先定位的实现需要公司发展柔性制造技术，采用高效的物料管理技术，并尽一切可能提高存货周转率，降低销售成本（表 4-1 列举了运用公司职能提高效率的方法。）

因此，对制造业公司而言，它的制造以及物料管理职能就是其应该关注的焦点，而其他职能则用以塑造独特能力以满足管理的需要。例如，销售职能的能力就是帮助公司获取大量稳定的客户订单，而这又能延长制造职能的生产运行，从而实现规模经济并降低成本。举例来说，戴尔公司为其在线顾客提供了有限的选择范围，这样戴尔公司就能够以较低的成本为顾客定制符合其需求的电脑。

相比之下，提供服务的公司，如沃尔玛等零售商，就必须在所有影响成本结构的职能部门发展独特的竞争力。对于沃尔玛来说，这就是购买产品的成本，所以物流和物料管理职能就成为重中之重。沃尔玛已经开始利用信息技术的进步来降低产品从制造商到顾客流通过程中的成本。电脑行业中成本领先的佼佼者——戴尔公司也是一样。戴尔公司使用互联网以

降低销售电脑的成本。另一种节约成本的做法是选择一种组织结构或者文化，以便以更为经济、高效的方式来实施这一战略。因此，低成本战略意味着最大限度地减少管理层人员，并运用严格的预算体系来控制生产和销售成本。

2. 竞争优势和劣势

第 2 章中介绍的波特五力模型解释了每种商业模式为何能够帮助公司实施竞争战略，并达到图 5-4 中价值创造的边界。这五个力量来自竞争对手的威胁、强势的供应商、强势的购买者、替代产品及新进入者。与竞争对手相比，成本领先的公司会由于其成本优势而受到保护。其较低的成本还意味着在存在强势供应商的情况下，这些公司由于投入价格上涨所带来的冲击要小于竞争对手，而在存在强势购买者的情况下，这些公司由于卖出价格的下降所带来的冲击也要小于竞争对手。此外，成本领先的公司通常需要相当大的市场份额，这些公司的订单规模都相当庞大，从而增加了其对供应商的讨价还价的能力。如果替代产品开始投放市场，那么成本领先的公司可以降低价格来与它们竞争，并保住其市场份额。最后，成本领先公司的成本优势还能构建进入壁垒，因为其他公司都无法进入该行业，并适应成本领先公司的成本或价格。因此，只要成本领先的公司能够保持低成本优势，那么它们就是相对安全的。

成本领先的一个主要危险就在于竞争对手采用新战略的能力，这种新战略能够帮助它们降低成本结构，并能够在成本领先公司所主导的领域中获得胜利，这就是开篇案例中讲述的故事。例如，如果技术变革使得经验曲线所代表的经济状况开始不再有效，那么新的公司就可以采用更低的成本技术，并为其带来成本优势。前面讨论的微型钢厂就采用了这种战略来获得竞争优势。竞争者同样可以通过降低劳动力成本来获得成本优势。海外的竞争对手通常会具有极低的劳动力成本。美国的工资成本要比马来西亚、中国或墨西哥高 600% 左右。现在作为低成本战略的一部分，大多数美国公司都在国外进行产品的组装。它们被迫这样做只是为了竞争和生存。

竞争对手模仿成本领先公司做法的能力是成本领先战略的另一个威胁。举例来说，中国的公司习惯于将索尼、松下等日本企业的电子产品进行拆卸，并观察这些产品是如何设计和组装的。随后，它们会使用国产零部件和国内价格便宜的庞大劳动力群体，进行这些产品的克隆制造，并占领美国市场，这些廉价产品包括宽屏电视、笔记本电脑和手机。

最后，成本领先还存在一个风险，即一心想要降低成本的战略管理人员可能会制定减少成本的决策，但其随后可能大幅降低该产品的购买需求。这是因为顾客不是不喜欢这个新产品，就是不喜欢低劣的服务。举例来说，2011 年，中兴的黑莓手机和台式电脑并没有被忠实的顾客所接受，随着销量的减少，产品逐渐下架。

5.4.2　集中成本领先

成本领先的公司并不总是针对一般顾客的大型全国性公司。有时候，公司可以在一个或多个细分市场里，以成本领先战略和集中化经营战略的整合为基础，采用一种**集中成本领先**（focused cost leadership）的商业模式来进行竞争。集中成本领先的公司关注一个交易量少的细分市场，该市场可以通过地域、顾客类型或产品范围的划分来界定。

在图 5-5 中，集中成本领先的公司用那些围绕在成本领先公司圆圈周围的小圆圈来表示。举例来说，由于地理定位可以通过地区甚至地点来进行界定，一家水泥制造公司、一家地毯清洗业务公司或比萨饼连锁店都可以在一个地区中的一个或多个城市中采用成本领先战

略。图 5-6 将集中成本领先商业模式和单纯的成本领先商业模式进行了比较。

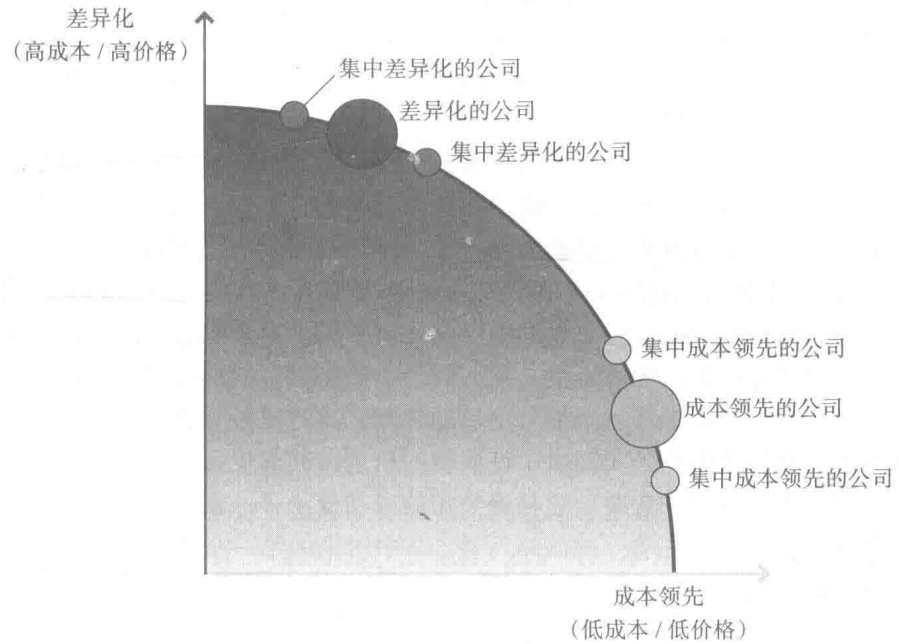


图 5-5　一般性商业模式和价值创造边界

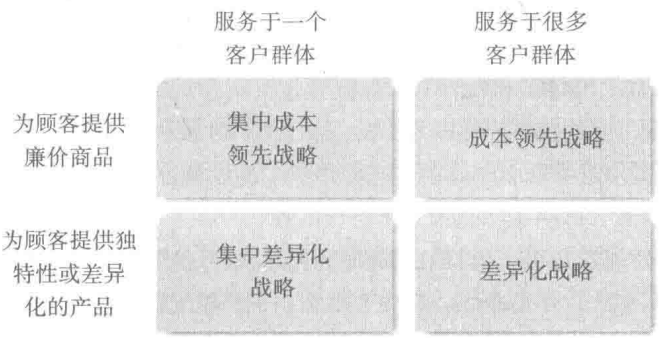


图 5-6　为什么集中化战略是不同的

如果公司使用了集中成本领先的方法，那么它就会与成本领先的公司在某一细分市场中进行竞争，因为在该市场中，该公司不存在任何成本劣势。举例来说，在当地的木材、水泥或比萨饼运送市场中，集中成本领先的公司可能比那些全国性的成本领先公司拥有更低的物料成本或运输成本。它们同样会拥有成本劣势[⊖]，因为其制造复杂的或为顾客定制的产品使其难以获得生产过程中的规模经济，从而减少了节约成本的可能性。集中成本领先的公司重点关注小批量为顾客定制的产品（custom products），因为对于这些产品，公司具有成本优势。而那些大批量的标准化市场则留给那些全国性（national）的成本领先公司，例如低价位的特制墨西哥食品（low-priced Mexican food specials）对巨无霸汉堡（Big Macs）。

由于集中成本领先的公司在其细分市场中不存在成本劣势，所以这些公司同样能够达到价值创造边界，并因此获得高于平均水平的利润。这样的公司就会拥有很好的机会来发展自

⊖　原文的“成本优势”应为“成本劣势”。——译者注

已并与其他采用成本领先或差异化战略的公司进行竞争。例如瑞安航空，它成为集中化公司是因为一开始它只经营都柏林至伦敦的航班。由于在欧洲市场中不存在成本领先者，所以瑞安航空能够快速扩大业务。2011 年，瑞安航空已经成为欧洲的成本领先公司，同样，在得克萨斯州市场中，西南航空成为集中成本领先的公司，而现在它已经成为全国性的航空公司，我们会在以后的章节中进行讨论。

集中化公司制造并销售相对小批量的产品，所以其成本结构通常要高于那些成本领先的公司。在某些行业，如汽车行业中，这就导致这些公司难以甚至不可能与成本领先的公司进行竞争。然而有时候，通过针对一些新的细分市场或以更好的方式实施商业模式（例如采用更先进的技术），集中化公司就能对大型的成本领先公司造成威胁。举例来说，柔性制造系统（flexible manufacturing systems）就为集中化公司创造了很多机会，因为这样，公司以较低的成本进行小批量生产运作成为可能。前面讨论的微型钢厂同样说明了集中化公司，即案例中的纽柯公司，如何通过专攻一个细分市场的方式，高效成长并成为成本领先的公司。同样，互联网的发展也为集中化公司提供了许多新的机遇，使其也可以与实体企业一样通过开发一种商业模式成为成本领先企业。亚马逊公司的成功显示了一家公司如何能够通过制定一种商业模式从而成为成本领先者。在战略行动 5-2 中讨论的第一全球出版公司正是一个如何创建商业模式以成为行业中集中成本领先公司的例子。

战略行动 5-2

第一全球快迅派送包裹：快速、廉价、绿色

第一全球快迅（FGX）公司是一家小型的具有 100 亿美元资产的包装运输公司。FGX 声称与那些大的竞争对手如 FedEx 和 UPS 相比，它可以既快速又可靠地在 24 小时内从美国东部沿海的 12 个大城市运往世界各地（它的包装损耗率为 1%，而行业平均水平为 8% 多）。此外，FGX 声称它装运包裹的成本比大的竞争对手低 20%，由于它使用更少的燃油，减少了 30% 的碳排放，所以它的运送方式更加绿色。那么，FGX 是如何有效地运作的呢?

首先，大型轮船公司如 FedEx 和 DHL 依靠的是辐射状包装配送系统，无论包裹从何而来，送往何处，它必须首先经过一个中心枢纽。在中心枢纽，来自美国各地的包裹被整理装运到最终目的地。举例来说，一个客户的包裹要从纽约运到伦敦必须搭乘两个不同的航班，一个航班飞往枢纽如孟菲斯、田纳西，之后乘下一个航班抵达最终目的地英国。FGX 本身没有飞机，它与全球超过 100 家航空公司达成联盟，承诺可以将客户的包裹直接从纽约至伦敦以城对城的方式送达，这样既节省了时间，也节约了金钱。商业航空公司对这项服务必须收取一定的费用，但当全球的商务航班需求开始下降、燃油成本开始增加时，与 FGX 这样的公司达成联盟对这些航空公司是有利的。由此，像美国大陆航空、维珍航空和法航都希望与 FGX 紧密合作，并保证包裹可以直接、安全可靠地送达目的城市。由于 FGX 与航空公司的合作是使用直达航班，FGX 又可以声明“它可以提供更为负责、更为绿色的服务”。

FGX 希望能够发展得更快，将来为美国其他城市如芝加哥、休斯敦、洛杉矶提供配送服务。它的首席执行官贾斯汀·布朗（Justin Brown）声称：“今后 5 年，FGX 计划不断发展，复制该模式到世界各地。”每天，FGX 都为用户节省资金，降低配送成本，减少碳排放，将直达配送这个简单的解决方案贯彻到底。

资料来源：www.fgx.com; Company Overview, 2011.

启示和结论

为了实施成本领先，战略管理人员需要努力将所有最新的信息、物料管理以及制造技术纳入到运营过程中，以便寻求降低成本的方法。通常来说，就像我们在第 4 章中看到的，新技术的使用同样可以提高品质并增强客户响应。低成本的方法需要持续的战略，这样就能保证商业模式与不断变化的机遇和威胁相适应。

行业内所有公司的战略管理人员都在观察成本领先的公司，并且会迅速地模仿创新，因为他们同样想要降低自己的成本。现在，差异化公司不会让成本领先的公司取得太大的成本优势，否则成本领先的公司可能随后就会将其获得的高利润投入到产品差异化的过程中，从而在差异化公司主导的领域中获得优势。举例来说，丰田和本田在开始的时候都仅制造简单的、廉价的汽车，并成为成本领先的公司。它们的汽车销量很好，随后它们就将利润投入到新车型的设计和制造过程中，这些新车型迅速在功能和质量方面构成差异化。现在的丰田和本田，在所有的细分市场都有自己旗下的产品。即便丰田同样拥有全球汽车公司中最低的成本结构，但是它仍采用了差异化战略。

成本领先的公司还必须对其差异化竞争对手的战略变动做出响应，并且公司如果想要获得长期的成功，还必须改进产品的质量和功能。如果低成本 / 低价格的策略想要获得成功，那么即使是 Timex 的手表和 BIC 的剃须刀这些廉价的产品也不能太次于较昂贵的日本精工（Seiko）手表和吉列（Gillette）剃须刀。行业中的公司都在观察其竞争对手采用的战略以及这些战略的变动。如果日本精工或斯沃琪（Swatch）引进了一种液晶表盘或者吉列公司推出了一种三刀片或四刀片的剃须刀，那么 Timex 和 BIC 的管理人员就会在几个月内迅速响应，如果需要的话，他们还会将这些创新纳入到自己的廉价产品中。这种情况在高价位的女性时装业中同样随处可见。当像古驰（Gucci）和迪奥（Dior）这种著名的设计品牌开始展示其春装和秋装的时候，它们的设计就会被复制，并传送到马来西亚的工厂中，在那里的工人已经为廉价仿冒品的生产做好准备，数月内，这些产品就会被运送至全世界的廉价服装零售商手中。

像成本领先这种商业模式应当被视为战略决策的具体安排，它能够帮助公司持续关注如何最有效地竞争。由于成本领先战略获得了成功，激动的战略管理人员很容易就会变得松懈，并忽视五种竞争力量的变化以及宏观环境中竞争规则的变化。在快餐业中，长期处于成本领先地位的麦当劳在发现塔可钟（Taco Bell）等竞争对手开始提供 99 美分的每日特餐时十分震惊。麦当劳不得不开始学习如何降低自身的成本，其管理人员开始采用新的烹饪技术和食品管理方法，这些做法逐步降低了经验曲线。因此，现在 99 美分的餐点已经成为麦当劳菜单上的固定项目。

5.4.3　差异化

差异化（differentiation）商业模式是为顾客提供在某些重要方面能够感知其差异性和独特性的产品，从而使公司获得竞争优势的经营战略。差异化的公司拥有满足顾客某种需求的能力，而其竞争对手却无法做到。这就意味着该公司能够制定较高的价格（即高于其最接近的竞争对手所制定的价格）。通过高定价来提高收入的能力（而非像成本领先的公司那样降低成本）使差异化的公司达到价值边界，超越竞争对手并实现卓越的绩效（见图 5-5）。如前所述，只有当顾客相信产品的那些差异化品质物有所值的时候，他们才会支付较高的价格。

因此，差异化产品定价的基础通常是市场的承受能力。

奔驰车的价格要远远高于其最直接的竞争对手，这是因为顾客认为奔驰车的功能更多，而且对其所有者来说是一种地位的象征。同样，就制造成本来说，宝马车的成本与本田不会相差太多，但是由于顾客看重的是宝马车的运动性能和地位象征，所以顾客相信宝马车的价格虽高，但物有所值。(事实上日本进口的宝马车的价格比较适中，因为它想将年轻富有的日本顾客从本田那里吸引过来。) 劳力士手表的生产成本同样不高，多年来其设计的变化也不大，而且手表的含金量仅占其价格的一小部分。但是，仍然有很多顾客购买劳力士手表，因为他们认为劳力士手表具有明显的特质：美丽的设计、产品的保值能力以及作为佩戴者身份地位的象征等。

1. 战略选择

差异化的公司对其资源进行投资分配，以期获得卓越的创新、优良的品质和客户需求响应等方面的竞争优势，而这三个方面则是获得高产品差异化的主要途径。举例来说，宝洁公司声称，其产品质量很高而且旗下象牙皂的纯度达到了 99.44%。美泰克（Maytag）公司强调的则是可靠性，以及市场上所有洗衣机产品中最好的维修记录。IBM 公司主要通过训练有素的销售队伍来提高服务质量。对于技术复杂的产品来说，创新是常见的差异化手段。很多顾客都愿意支付高价来购买新颖的、创新的产品，例如先进的 PC 游戏机、HD - DVD 播放机以及汽车等。

如果想通过客户响应来实现差异化，公司就要提供全面的售后服务和产品维修。这对汽车和家用电器等复杂产品尤为重要，因为这些产品很可能会发生周期性的故障。美泰克、戴尔和宝马在客户响应方面都精益求精。在服务型组织中，服务质量也是非常重要的。内曼·马库斯（Neiman Marcus）、诺德斯特姆和联邦快递都可以选择较高的定价决策，因为它们都提供了非常高水平的服务。律师事务所、会计师事务所和咨询机构也都在强调它们为客户提供的服务因素，如其知识、专业技能和声誉等。

产品对顾客心理需求的吸引力也是一个差异化的来源。这种吸引力可以是声誉或地位，如宝马和劳力士；可以是家庭的安全感，如安泰保险（Aetna Insurance）和保诚保险（Prudential Insurance）；可以是卓越的购物体验，如塔吉特百货和梅西百货。差异化同样可以根据年龄分层和社会经济团体加以调整。事实上，差异化的基础是无止境的。

采用差异化商业模式的公司总是努力将自己的差异化尽可能地多维化。维度越少，公司就会与其竞争对手越类似；维度越多，公司在竞争中就会越安全，市场号召力也会越大。因此，宝马所提供的不仅仅是声望，还有日益先进的复杂技术、豪华性、可靠性以及良好（尽管非常昂贵）的维修服务。所有这些差异化的基础都有助于产品销量的增加。

一般来说，差异化的公司选择将市场分为很多细分市场，并为每个细分市场提供不同的产品，就像丰田和戴尔一样。战略管理人员会识别出不同细分市场中的每种产品吸引更多顾客所带来的收入增加程度。然而差异化的公司只针对那些顾客愿意支付高价购买产品的细分市场。举例来说，索尼公司生产了很多电视机机型，但是它只针对中高价位的市场，其价格最低的机型也比其竞争对手的最高价位高出数百美元，并从而发挥了溢价作用。顾客如果想要购买索尼公司的产品就必须支付高价。

最后，在选择商业模式实施方案的过程中，差异化的公司关注的是某些职能方面独特能力的发展，而这些职能指的是那些提供竞争优势来源的因素。就像第 4 章中讨论的，基于创新和技术能力的差异化主要取决于研发职能，而改进客户服务的努力则取决于销售质量和客

户服务职能。

基于差异化的商业模式成本很高，所以差异化公司的成本结构要远高于成本领先的公司。然而，在为维持公司差异化吸引力所需的职能中构建新的能力并不意味着要忽略公司的成本结构。甚至差异化的公司还以成本领先公司的运营作为基准，试图寻找模仿其节约成本的创新，同时保持自身竞争优势的来源。差异化的公司必须控制成本结构以保证产品的价格不会高于顾客愿意支付的价格，这一点在诺德斯特姆的案例中有所说明。同样，卓越的利润也是公司成本结构的一个职能，所以控制成本就显得十分重要了，这样公司就不会失去自身差异化的吸引力。英国伦敦著名的索威饭店（Savoy Hotel）就面临着这个问题。索威饭店的声誉一直来自其为客户提供的难以置信的高水平服务。每一位客人都由三名饭店员工来服务，而且在每一个房间，客人都可以通过床边的按钮传唤侍者、女佣甚至是贴身男仆。提供这种服务水平的成本如此高，所以饭店的年净利润曾经不到1%。为了提高利润，现在索威饭店的房价每天至少500美元。饭店的所有者试图寻找降低成本的方法来提高利润，但是如果他们减少了饭店员工的数量（索威饭店高成本的主要来源），那么饭店差异化吸引力的主要来源就会受到损害。

2. 竞争优势和劣势

差异化经营模式使公司获得竞争优势，达到价值创造边界，这可以在五力模型中得到验证。在竞争中，差异化的公司会受到保护，因为顾客会建立起产品的品牌忠诚度，这一宝贵的资产会在各个方面保护公司。强势的供应商不是一个大问题，因为差异化的公司战略主要面向的是价格而非成本。此外，差异化的公司能够将物价的上涨转嫁给顾客，因为这些顾客愿意支付较高的价格。因此，与成本领先的公司相比，差异化的公司更能容忍投入价格的适度上涨。差异化的公司也不大可能遇到强势购买者的问题，因为它们提供的是独特的产品，这种产品只有它们能提供而且它们手中还掌握着品牌忠诚度。差异化的品牌忠诚度也为其他试图进入该领域的公司设置了障碍。新的公司必须找到一种使其产品独特的方法，这样它才能参与竞争，在此过程中会涉及为构建某种独特能力所需的昂贵投资。最后，如果竞争对手能够开发出一种替代产品，这种产品能够像差异化的产品一样满足顾客的需求，而且顾客也转而青睐这种较低价格的产品，那么此时替代品的出现就对差异化的公司构成威胁。有线电话公司就遭受了移动电话公司提供的吸引人的无线产品的冲击。此后，通过电脑和互联网打电话的这种低成本替代方式变得越来越流行。

差异化战略的主要问题在于战略管理人员维持产品在顾客心目中差异化、独特性的时间能有多久。21世纪，可以明显发现灵活的竞争对手比以往任何时候都易于模仿、复制成功的差异化公司。这种情况已经出现在很多行业，比如零售业、计算机行业、汽车行业、家电业、电信业和制药业等。专利和先动优势（第一个向市场推出某种产品或服务的优势）只持续了这么久，而随着竞争产品整体质量的提高，品牌忠诚度和价格有所下降。战略行动5-3讲述了苹果公司继续在移动计算和娱乐产业方面发展的差异化优势。

3. 启示和结论

公司基于差异化的商业模式制定的战略决策之间能够相辅相成，并可以共同提高商品或服务在顾客心目中的价值。如果顾客认为产品是独特的，那么差异化的公司就可以制定较高的价格。差异化战略的劣势在于竞争对手易于模仿差异化公司的产品，以及维持较高价格的难度。如果差异化来源于产品的设计或物理性质，那么差异化的公司就会存在巨大的风险，

因为在这种情况下，模仿是十分容易的。越来越大的风险，是像 HD-DVD 播放机或液晶电视这种产品经过一段时间后，会成为无差异的产品，而随着顾客价格敏感性的增加，差异化的重要性开始减弱。然而，如果差异化来自能够产生卓越服务或可靠性的职能战略，或来自任何无形资源，如联邦快递的时效保证或劳力士的声望，那么公司通常都可以获得长期的收益。不过，所有的差异化公司都必须观察模仿者，并要注意它们的定价不能超过市场的承受能力。

5.4.4　集中差异化

与集中成本领先的情况类似，采用**集中差异化**（focused differentiation）商业模式的公司选择将差异化与集中化一般性经营战略加以整合，并主要为一两个细分市场提供差异化产品。差异化公司所使用的所有差异化手段对集中差异化的公司同样有效。重点是集中化公司发展出这样一种商业模式，该模式使公司成功地进行定位，并在一两个细分市场中与差异化公司进行竞争。保时捷就是集中差异化的公司，它在跑车和豪华 SUV 的细分市场中与丰田及宝马进行竞争。

战略行动 5-3

苹果公司发展差异化优势

苹果公司长期首席执行官史蒂夫·乔布斯长期致力于研发具有先进技术水平的产品，其功能强大，优雅美观，易于使用。20 世纪 90 年代，苹果公司董事认为他缺乏研究低成本、低价电脑所必要的欲望和技巧，所以乔布斯被迫离开公司，之后米歇尔·戴尔的成本领先战略受到了巨大挑战。

离开苹果公司后，乔布斯用自有资金开始了他的冒险事业。如 NeXT，他将其发展成为一家世界上最强大的个人电脑公司。再如皮克斯，一家电脑动画制作公司，制作完成的电影大片《玩具总动员》《海底总动员》大获成功。在 NeXT 和皮克斯这些公司中，乔布斯主要充当着规划产品未来发展战略的角色，并创造了一系列创新产品。

同时，苹果公司努力与戴尔公司的低成本个人电脑竞争，但产品销量骤然下降，未来堪忧。苹果公司的董事意识到乔布斯承诺的差异化产品是当前公司生存下去的唯一机会，而后邀请乔布斯重新担任苹果公司的首席执行官。1996 年，乔布斯同意苹果公司以 4 亿美元收购 NeXT，通过使用它强大的操作系统和软件作为新型苹果电脑的基础系统。

从 1997 年担任首席执行官以来，乔布斯第一步就是创造清晰的视觉环境，制定目标为雇员研发具有先进技术水平、时髦有型的个人电脑和相关数字设备注入活力。乔布斯把苹果公司的战略变换为集中差异化战略，这使得苹果公司在高价个人电脑市场占得一席之地。他创造的团队结构允许程序员和工程师将他们的能量汇集，从而研发新产品（这时使用的是 NeXT 技术）。未来更大范围的与个人电脑相关的产品，如笔记本电脑和打印机，随着新型时髦的家用一体电脑奔袭而来，这些产品的销量将大幅增加。

乔布斯对员工研发的新差异化产品种类进行投资，鼓励员工提高竞争力。皮克斯展现了乔布斯对数字娱乐产品的潜能。他认为数字 MP3 音乐播放器是对苹果产品生产线的完美延展。这些播放器使苹果电脑更有价值。它们现在可以播放节目，还可以为用户储存数不胜数的音乐文件。2003 年，苹果推出了它的 iPod 音乐播放器，与此同时，它声明它的新在线音乐商店叫作“iTunes”，从这个商店用户可以以每首歌 0.99 美元的价格下载歌曲。iPod 的成功令人震惊，在接下来的几年里，乔

布斯仍然让设计师不断研发新一代的 iPod 产品。苹果公司的差异化优势使其与过去相比变得更加融合、更加强大、更加多样化。

直到 2006 年，苹果公司获得了 70% 的数据音乐播放器市场、80% 的在线音乐下载业务，它的股票价格也创出新高。

乔布斯探索的下一个里程碑是 2007 年创建苹果公司的差异化优势。那时，他声称苹果以其自身的竞争力研发了一款革命性新型智能手机——iPhone，它的直接竞争对手是诺基亚和黑莓智能手机。过去几年，苹果的工作团队不仅研发了新手机的硬件和软件，而且建造了在线 iPhone 应用平台，用户可以进行社交等，使手机具有更多用途。到 2011 年，苹果的工作团队研发了 200 万个手机应用软件，iPhone 用户下载超过 30 亿次。苹果现在成为智能手机的佼佼者。过去，乔布斯主要通过不断改进 iPhone 来保持差异化竞争优势，举例说明，每一两年，苹果就会出一款新升级的 iPhone。

至 2010 年，乔布斯精心策划了另一款产品，他宣布苹果会推出一款新升级平板电脑 iPad，这在用户与互联网、电子邮件、照片和视频的交互方面产生的影响是革命性的。其无线阅读应用平台也直接与亚马逊的 Kindle 无线阅读器相竞争。iPad 推出时，消费者疯狂购买，伴随着乔布斯差异化战略的实施，2011 年第二代 iPad 推出。其他的电子公司也纷纷加入提高自己竞争优势的大军。

直到 2011 年，在苹果公司的生产团队不断改进 iMac、iPod、iPhone、iPad 的版本的努力下，苹果公司的股票暴涨到每股 400 美元。2011 年 10 月，乔布斯的差异化战略使苹果公司股票变为世界上最具投资价值的股票。当然，这能维持多久取决于它保持竞争优势的能力。

对于集中差异化的公司，定位决策往往意味着只针对一种类型的顾客，如富人群体、年轻群体或冒险者群体；或者只针对产品范围中的一个细分市场，如有机食品或素食品、速度极快的汽车、名牌服装、名牌墨镜等。如果集中差异化的公司可以开发出在某一细分市场中比差异化公司更能满足顾客需求的产品，那么它们就能够达到价值边界（见图 5-5）。集中差异化的公司可以更好地了解某一小型群体的需求（如跑车购买者）、某一地区或某一领域的专业知识（如公司法、管理咨询或零售客户和饭店的网站管理），或者基于满足某一地区或行业特殊需求的能力，也可以发展客户响应方面的卓越能力，而其做法在全国性的差异化公司看来，花费巨大。同样，只针对较少的产品有时会让集中化公司的创新速度远远高于大型的差异化公司。

集中化公司并不试图参与所有的细分市场，因为这样会使它直接面对差异化公司的竞争。相反，它关注的是获得某一细分市场中的市场份额；如果成功，它就会开拓更多的细分市场并蚕食差异化公司的竞争优势。然而，如果集中化公司过于成功，或打算与差异化公司竞争，那么它就可能陷入困境，因为差异化公司拥有模仿集中化公司商业模式的资源。举例来说，冰激凌制造商 Ben & Jerry's 制造了一种超豪华的冰激凌，这种巨大的成功导致哈根达斯和歌蒂梵等其他公司开始制造自己的竞争产品。战略行动 5-4 描述了集中差异化的公司在制造相似奢侈品（案例中为设计名牌服装）的情况下，其竞争方式发生的转变。

战略行动 5-4

扎拉使用 IT 改变了世界的时装界

香奈儿、迪奥、古奇和阿玛尼等著名时装品牌每年仅推出春装和秋装，但动辄就要数千美元。

由于只有非常富有的群体才能买得起这种差异化且昂贵的衣服，很多奢侈品设计商就开始制造相对便宜的服装服饰，并在内曼·马库斯、诺德斯特姆和萨克斯第五大道等高档百货商店进行销售。然而在21世纪初，这些采用集中差异化的设计商都越来越感受到英国的耶格（Jaeger）、罗兰·爱思（Laura Ashley）以及西班牙的扎拉等小型灵活的设计商所带来的冲击，这些品牌使用IT（信息技术）的能力使它们能够以低于奢侈品牌的成本实施集中差异化战略。这就使它们能够规避高档时装市场的进入壁垒，在保持高价的同时获得受欢迎的品牌声誉。

特别的是，扎拉已经取得了重大的成就。扎拉的销量猛增，因为其创造了创新性的信息系统，该系统帮助公司降低了成本并加速了产品的上市时间。这样扎拉就能够以较低的价格生产时装，并在旗下连锁店进行销售。扎拉使用IT来管理设计和制造业务，并使它们进行有效的衔接。迪奥和古奇这种主要的时装品牌需要6个月以上的时间来设计自己的产品，并且其普通价位的产品在高档百货商店上柜之前还需要花费3~6个月甚至更多的时间。扎拉的设计师密切关注高档时装业的发展趋势和主要品牌推出的创新种类。随后使用的连接供应商和国外低成本制造商之间的IT技术，使得扎拉的设计师可以在5周内就创造出新产品。这些服装随后会在1周内制造完毕并很快运往各个商店。如此短的时间为扎拉提供了很大的灵活性，并帮助公司在瞬息万变的时装市场高效地竞争。

IT同样帮助扎拉就其畅销产品和畅销国家做出即时反馈。该信息使扎拉能够从事不断的产品开发并处于时尚的最前沿，这就是其差异化优势的主要来源。举例来说，扎拉能够制造更多的产品来满足该种产品大量的需求，而且它也能不断地改变旗下急速扩张的全球商店网络中服装的组合，从而追赶时尚潮流。此外，由于扎拉采用了集中化战略，它同样能够以相对较小的产出水平实施商业模式。扎拉的IT技术使公司能够将库存最小化，从而降低了服装制造商/零售商销售产品的主要成本。由于快速的生产–销售周期和适时的款式，扎拉能够以相对低廉的价格提供产品，并创造利润，这一直是时装业所羡慕的。当扎拉在2001年上市的时候，由于其具有较高的资本回报率，扎拉的股价不断飙升，而且投资者相信，因为扎拉不断地在世界各地大部分主要城市开设新店，所以这种状况还能持续下去。

资料来源： C. Vitzthum, "Just-in-Time-Fashion," *Wall Street Journal*, May 18, 2001, p. B1, B4; www.zara.com, 2002-2011.

总之，集中差异化的公司能够保护其竞争优势并能定位于自己擅长的领域。在该领域中，集中差异化公司所提供的产品和服务是其竞争对手没有的，比如更为贴近顾客并对其需求的变化快速给予响应。然而，集中战略公司想转移到另一个细分市场并不容易，由于技术变革或顾客的口味发生变化，集中差异化公司的优势消失了，它即将面临危险。举例来说，现在很少有人想买一台DVD机了，即使这台机器拥有先进的技术。因为新型的数字技术使得人们可以通过机顶盒直接从互联网上下载电影。同样，街头小吃店已经销声匿迹，因为它们竞争不过麦当劳等速食连锁店的低价位、速度以及星巴克的高档气氛。

5.5 竞争定位的动态性

成功采用商业模式的公司能够超越其竞争对手，并可以达到价值创造的边界，这在本章前面已经讨论过。它们发展出可以产生竞争优势和高于平均水平利润的经营战略；通常它们都是行业内最成功、最著名的公司。一些公司能够发展出有助于达到价值创造边界的商业

模式和战略，而很多其他公司却无法成功，只获得了平均水平或以下的利润。像内曼·马库斯、梅西百货、塔吉特百货、沃尔玛和好市多大型仓储超市等零售业内最为成功的公司都达到了价值创造的边界，但是它们的竞争对手，如诺德斯特姆、萨克斯、迪拉德、杰西潘尼和西尔斯百货或凯马特都没有。

此外，很少有公司能够不断地超越对手并停留在创造价值的边界，像索尼和戴尔在许多年前就实现了创造价值边界的出色的公司却在与竞争对手三星、苹果和惠普等竞争时失去了竞争优势。丰田、沃尔玛和苹果这样出色的公司是十分罕见的。为什么公司难以维持长期的竞争优势并停留在创造价值边界？

为了解为何有些公司可以表现得更好，以及为何公司的绩效会随着时间而改变，理解商业模式定位过程中的动态性是十分必要的，这是公司一直保持成功的原因。在本节中，我们首先探讨另一种商业模式，该模式有助于解释某些公司能够保持并提高竞争优势的原因。其次，我们研究公司采取的商业模式如何将其置于某一战略群组中？因为这个由许多竞争者组成的战略群组对处于其中的企业的绩效有重要的影响。最后，我们研究的是为什么行业中公司绩效的差异是能够预期的，以及为什么一些公司遭遇了可能影响其生存的重大竞争问题。

5.5.1　卓越绩效的竞争定位：广泛差异化策略

与那些差异化的公司相比，奉行成本领先的公司会采用一种不同的商业模式和战略，但是每一种商业模式都是实现卓越绩效和利润的途径。本章一直强调，无论公司采用什么商业模式都不能忽视公司的成本结构，以维持它的盈利能力的不断增长，同时也要想方设法以某种方式来区别自己的产品以吸引顾客。在当今这种本地公司与来自海外的公司进行全球性竞争的情况下，促使竞争者进行快速的技术变革，不断改进战略以提高差异化优势或成本优势是至关重要的。在这种动态状况下，公司就可以将实施成本领先和差异化模式所需的战略成功地进行整合，并发展出行业内最具竞争力和最具盈利能力的商业模式。

现在，很多行业内最成功的公司都发现了实现这个目标的方法。这些公司都是众所周知的，因为它们能够提供合理价位的优质产品，即它们能够提供比竞争对手更为卓越的“价值主张”。

广泛差异化（broad differentiation），即价值创造边界的中央被广泛差异化公司占据，这些公司发展出的经营战略能够同时进行差异化的提升和成本结构的改进。广泛差异化公司处于价值创造的边界，因为它们所选择的差异化程度赋予了它们在目标细分市场中的竞争优势，但是长期来看它们实现的手段降低了自身的成本结构（见图 5-7）。因此，虽然它们的成本可能高于成本领先的公司，而且提供的产品也可能没有差异化公司那样独特，但是它们依然寻找到了竞争能力，并为其顾客提供了与竞争对手一样的甚至更多的价值。广泛差异化公司屡次使用其独特能力来扩大产品范围，并不断地试图进入新的市场领域，借以提高市场份额，增加利润。同时，它们还持续地尝试降低成本结构的方法来提高资本回报率。举例来说，苹果、亚马逊、eBay 使用互联网作为广泛差异化的途径。这些公司迅速扩展它们为用户提供的产品范围，并利用其信息的高效性和材料管理系统维持比其他实体零售商更低的成本。

更重要的是，对于差异化的公司以及成本领先的公司来说，那些已经制定并实施了某种经营层战略使自身成为处于中间位置的广泛差异化的公司是一个日益严重的威胁。这些公司生产出了一些与众不同的产品，这使它们的产品定价能够高于成本领先的公司。然而，由于

具有较低的成本结构，所以其定价可以只比成本领先的公司高“一点点”。当然，这个价格远远低于差异化的公司，因为它们必须制定高价才能弥补较高的成本结构。因此，顾客通常认为广泛差异化公司的产品物有所值（具有卓越的价值主张），所以这些顾客的偏好会从成本领先公司的产品转向该产品。同时，那些不愿意支付差异化产品高昂价格的顾客可能会认为广泛差异化公司的产品质量（及其价格）大于高价奢侈品额外差异化的成本。换句话说，消费者选择了三星的 LCD 电视（广泛差异化）而不是 Vizio（成本领先）或索尼（差异化）的产品，消费者选择了一瓶宝洁公司的潘婷洗发水（广泛差异化），而不是雅诗兰黛（差异化）或沃尔玛（成本领先）的产品。

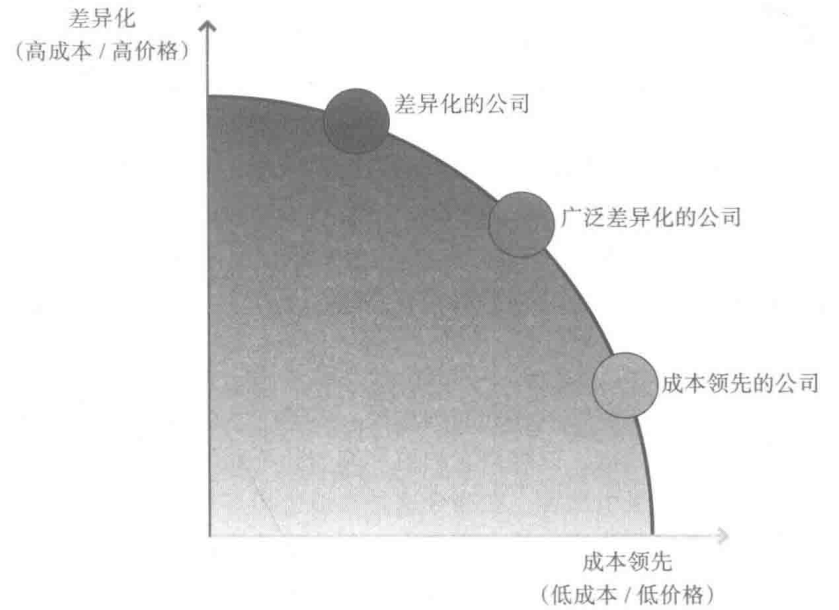


图 5-7　广泛差异化商业模式

因此，如果战略管理人员有能力成功地实施这一商业模式，那么他们的公司，作为广泛差异化公司，就可以不断提高市场占有率和盈利能力。这就为他们带来了用于再投资的资本，并使他们可以持续地改进其商业模式。举例来说，随着时间的推移，不断增长的利润使广泛差异化公司能够投资新技术，该技术能够提高差异化优势并降低成本结构，这也削弱了对手的竞争能力。由于这些公司构建了自己的竞争优势，并能够为顾客提供更好的价值主张，所以它们把价值创造边界向右推移，并将竞争对手驱逐出价值边界从而降低了其盈利能力。

5.5.2　竞争定位和战略群组

新的发展不断出现，比如：①可以提高产品差异化的技术创新；②新的客户群体和细分市场的界定；③对实现某种商业模式的更好方法的不断挖掘，从而降低成本结构，不断改变行业内起作用的竞争力量。在这样一个动态的环境下，公司的竞争能力会迅速地变化。高绩效公司能够采用广泛差异化来实施具有竞争力的定位，从而获得利益。另外，低绩效公司往往在意识到其竞争能力正由于竞争对手的行为而发生变化的事情上十分迟钝，所以它们通常

发现自己的竞争优势已经开始消失。我们在第 2 章中讨论的战略群组分析（strategic group analysis）就是能够帮助公司更好地理解竞争定位动态性的有用工具，这样它们就可以改变其商业模式来获得卓越的绩效。

公司的商业模式决定了它如何在某一特定的细分市场中展开竞争，而且通常来说，一些公司都在以相同的客户群体作为目标进行竞争。这就意味着公司奉行的经营战略影响着其他公司的经营战略，而且随着时间的推移，争夺顾客的公司会成为激烈竞争角力过程中的对手。它们的目标就是成为达到价值边界的公司，并获得竞争优势，实现高于平均水平的利润。

大多数行业中都出现了战略群组，其中每一群组的公司都采用相似的商业模式。某一战略群组中所有要成为成本领先公司的同行业企业、所有努力寻求某种差异化优势的公司以及已经实施广泛差异化战略的公司构成了另一个战略群组。实施集中差异化和集中成本领先的公司形成了其他的战略群组。

对竞争定位而言，战略群组这个概念具有多种含义。首先，战略管理人员必须根据竞争对手的成本领先或集中成本领先战略的商业模式对其进行定位。战略管理人员必须鉴别出采用相同商业模式的竞争对手所采用的特定战略的不同，并将其不同的盈利能力表达出来，诸如公司是如何满足顾客的各种特定需求的，公司要发展何种独特能力，服务哪种客户群体等。战略管理人员可以利用这种理解把自己定位于更贴近顾客的地方，降低成本，并从竞争对手中脱颖而出。换句话说，审慎的战略群组分析有助于管理人员发现行业中最重要的竞争基础，并确定他们能够获得最大成功的产品和细分市场。这种分析还有助于揭示今后最宝贵的能力是什么，这样公司就可以制定正确的投资决策。

其次，一旦公司为其竞争对手定位完毕，它就可以更好地理解行业变化如何影响其差异化和成本结构的相对持续时间，以及机遇和威胁的识别。公司最接近的竞争对手通常都是其战略群组中采用类似商业模式的公司。顾客往往将这些公司的产品视为互相的直接替代品。因此，当群组中一家或多家公司寻找到既能提升产品差异化、贴近顾客又可以降低成本结构的方法时，公司盈利能力的主要威胁就产生于其战略群组中。这就是为什么很多公司现在要衡量其最接近竞争对手的几个主要绩效维度，并借以判定公司是否在一些重要方面屈居人后。例如，UPS 和联邦快递就一直在不停地研究对方的绩效。

总之，战略群组分析包括确定并研究行业竞争对手的商业模式和经营战略。然后管理人员就可以确定哪些战略是成功的、哪些是不成功的，以及某种商业模式有效或无效的原因是什么。他们同样可以分析行业竞争对手的相对竞争能力如何变化，不管这些公司实施的是相同的还是不同的商业模式。这些知识可以帮助管理人员微调或推翻其商业模式和战略，从而达到改进自身竞争能力的目的。

5.5.3　竞争定位的失败

成功的竞争定位需要公司的战略与其商业模式相匹配。因此，成本领先的公司无法像差异化的公司那样，针对高度细分的市场，并为这些细分市场提供不一样的产品。因为这些决策会产生大量的成本而公司就会因此失去低成本的优势。同样，如果具有创新能力的差异化公司为了降低成本，而减少研发费用或取消一种售后服务以精简销售队伍，那么该公司根本就是自讨苦吃，因为它在错误地实施其商业模式。

为了实施成功的商业模式，管理人员必须谨慎行事，确保他们制定并实施的一系列经营战略协调统一，并能够互相支持且不会产生冲突，因为这种冲突可能会破坏企业通过选择商业模式所要获得的竞争能力。许多公司由于疏忽、无知或错误，或者是由于第 3 章中讨论的伊卡洛斯悖论，并没有努力去不断改进商业模式，没有进行战略组分析，也往往不能识别和应对行业环境中不断变化的机遇和威胁。因此，公司的商业模式就会失败，因为其经营战略并没有协调统一，其利润也会开始下降。当三星、苹果和松下这样的竞争对手纷纷开始使用外包来降低它的产品成本结构以提供给客户更低价的产品时，索尼公司就面临着这样的威胁。当它采用差异化战略花费几十亿美元研发创新产品时，竞争对手苹果、三星已经超过了它。索尼失去了竞争定位，它的盈利能力骤然下降。如果公司不能迅速恢复元气，就会被对手接管或直接破产。2011 年，许多分析师预测诺基亚和 RIM 公司（Research in Motion）不久就会遇到相同的困难。

这些公司无法处于价值创造的边界，因为它们已经失去了竞争优势的来源，或者因为其竞争对手以某种方式推动了价值创造的边界并将这些公司远远甩在身后。有时候这些公司一开始采用了成功的成本领先或差异化商业模式，但是接下来则逐渐转向追求一些与此相悖的经营战略。不幸的是，随之时间的推移，大多数公司似乎失去了对其商业模式的控制，这通常是因为这些公司变成了大型、复杂的公司，这样就会难以管理；或者是由于管理人员改变其商业模式的速度赶不上环境的变化速度，比如通过调整产品和市场选择来配合不断变化的行业环境。这就是管理人员要进行战略性思考的原因。戴尔在发展中期失去了价值创造边界的竞争定位，它是如何努力恢复竞争优势的？对此，我们会在下面的案例中进行讨论。

聚焦戴尔

戴尔是如何改变经营战略并为顾客创造价值的

2005 年，戴尔市值超过 1 000 亿美元，比惠普和苹果的总和还高，但到 2011 年，它的价值缩水到 300 亿美元，而苹果的市值已经达到 3 000 亿美元，惠普也有 750 亿美元！为什么呢？戴尔的价值链管理实践在 21 世纪初失败了，因为它失去了对顾客的关注。战略人员没有创新顾客所渴望的个人电脑和数字计算设备。戴尔成为世界领先的个人电脑制造商是由于它精通材料管理和供应链管理，获得了电子元件，并组装成最终产品，比其竞争对手更为有效地将产品销售给顾客。举例说明，在它发展巅峰时期，戴尔与惠普和苹果相比有近 20% 的成本优势，因为它的产品是在世界上组装成本最低的地方完成的。它也让供应商在其旁边建造零件仓库，利用它们的库存系统降低生产成本。

戴尔能够获得巨大的效率优势仅在于它可以提高满足客户需求的能力，即在满足客户需求方面是弹性的。正如亨利·福特告诉顾客的，他们可以有任何车型，只要它是黑的，戴尔电脑的统一颜色为米色或黑色，因为标准化是降低成本、保持低价的重要手段。与此同时，标准化可以提高质量和可靠性。因为工人可以变成将相同套系电脑元件组装成产品的专家。顾客很愿意购买戴尔的产品，因为它不比竞争对手的产品贵，正如第 1 章中戴尔用电话直销的方式以低价销售电脑。

到了 21 世纪，戴尔的问题不断增加，因为它的竞争对手已经学会如何管理供应链，并外包电脑制造以降低成本。和戴尔不同，惠普和苹果利用价值链管理战略对重要部件进行不断创新。这些公司不间断地花费数十亿美元对部件和产品进行创新。尽管创新使惠普和苹果在过去处于成本劣势（由于研发费用增加成本），但是，现在它们的竞争力使得它们可以有更多款型、更强大、更多样的

电脑和数字设备。这使惠普和苹果相对于戴尔有更大的竞争优势。此后，在21世纪头10年，这些公司的市值发生了巨大的变化。

米歇尔·戴尔于2007年返回公司担任首席执行官，这时他意识到公司正在快速失去竞争优势，因为苹果和惠普可以更好地管理价值链，根据客户响应提供更满足他们需要的产品。为了帮助公司恢复元气，戴尔雇用了由来自IBA、GE和摩托罗拉的专家新组建的价值链管理团队。特别是他雇用了曾经引领摩托罗拉Razr手机成功发布的前任摩托罗拉移动设备部部长罗纳德·加里格斯（Ronald Garriques），来领导戴尔的销售部。戴尔认识到加入这个移动数字计算世界是通往戴尔未来成功的关键。他请求加里格斯研发创新台式机、笔记本电脑和移动数字设备，以使其能与苹果和惠普竞争。

加里格斯迅速结束他认为不能很好地满足用户的生产项目，组建新的工作团队，指挥它们创新电脑的升级产品。他还开始指导戴尔价值链转向集中满足客户的需求上，并要求工程师设计出可以得到不断订货的产品。同时，戴尔关闭了全球包括美国在内的所有工厂，将产品外包给亚洲的公司。加里格斯觉得戴尔还必须寻找新的产品分销渠道，于是他开始把产品卖给了像沃尔玛这样的零售商以拓展更多的客户，并和惠普竞争。因为惠普发现尽管卖给零售商会降低利润边际，但这种分销战略可以带来高额的利润。

戴尔自此引进新的台式电脑、笔记本电脑和平板电脑的生产线与苹果展开竞争。然而，2011年，尽管销量和利润在逐渐增加，公司仍没能达到当初分析师所设定的目标。一些分析师担心戴尔在与苹果和惠普进行研发比拼及竞争时缺乏强有力的价值链技能，另外一些分析师认为像宏基和联想这样低成本的竞争对手会在未来向客户提供更低的价格。戴尔和它的顶尖团队能否找到提高其在价值链管理方面的新的竞争力以提高竞争优势，从而再次成为世界级领先个人电脑制造商仍然是一个问题。

许多因素都可能导致公司竞争定位的失误。虽然一些集中化公司可能在一段时间内获得成功，但当其急于实施商业模式时，该公司就会发生重大的失误。它们过度膨胀，并因此失去了对商业模式的控制。如果集中化的竞争对手以更为细化或更低成本的产品减弱了该市场中公司的竞争优势，那么差异化的公司也可能会遭遇失败，并最终会卡在中间。索尼就遇到了这样的问题，因为苹果和三星的产品更加贴合顾客的需求。在竞争的浪潮中，没有公司是安全的，它们都必须不断地提高警惕，并在竞争优势出现的时候充分地加以利用。

总之，战略管理人员必须采用本书所讨论的工具，这样才能不断地监测其制定并实施商业模式的经营战略是否正在发挥作用。没有比确保公司正处于最佳竞争位置更重要的事情了。此外，正如我们所说，外部环境发生的持续变化，以及竞争对手为推动价值创造边界而采取的行动使公司的竞争定位过程更加复杂艰巨，这就需要更为深度的战略思考。这就是为什么公司每年为CEO和其他高层管理人员支付数千万美元的薪资，因为他们证明了自己创造和维持成功商业模式的能力。

●●● 道德困境 ●●●

你是一家小公司的高级管理人员，可以引领软件的开发，使网络用户实时在线联系。一个主要竞争对手发现了你的产品价值，并提出以一个你认为不够高的价格购买公司。当你拒绝卖出你的公司时，竞争对手则开始招募你最得力的软件工程师，以获取他们的专业知识。当其他工程师齐心协力地工作

时，一个工程师辞职了，而如果不满足他们的要求，其他人也要辞职。结果，你需要面对失去竞争优势的危险。

- 通过法律程序来阻止工程师辞职，并加入你的竞争对手公司是否道德呢？
- 你的竞争对手招募你的雇员以获取它想要的信息是否道德呢？
- 请给出你对这些问题的答案。
- 你会接受其他公司购买你的公司并接替你的市场份额吗？

本章小结

1. 为了构建成功的商业模式，管理人员必须选择经营战略，这些战略能够为公司带来超越竞争对手的竞争优势，即他们必须优化竞争定位。他们首先要决定：①客户需求或产品要满足什么；②客户群或产品要满足谁的需求；③独特能力或如何满足客户的需求。这些决策就决定了他们要制定并实施何种战略，从而使公司的商业模式付诸行动。
2. 客户需求是指可以通过产品的属性或特点来满足的愿望、需要或渴求。顾客对产品的选择由两个因素来决定：①产品在类型上区别于其他产品的方式，这样该产品就能够吸引顾客；②产品的价格。产品差异化是指为满足客户需求而设计产品的过程，而这些需求是其竞争产品不能满足的。创造独特或差异化产品的公司往往会为其产品制定较高的价格。
3. 如果管理人员设计出一种战略，该战略帮助公司在创新、优良品质和客户响应方面进行产品差异化，那么他们就会选择基于为顾客提供差异化产品的商业模式。如果管理人员选择的商业模式是以降低成本为基础的，那么他们所选择的就是基于为顾客提供廉价产品的商业模式。
4. 制定成功商业模式的第二项主要抉择就是确定目标客户群体以及对应产品。市场细分是公司将顾客进行分类的方法，其基于顾客需求或偏好的重要差异，目的是获得竞争优势。
5. 关于市场细分存在三种主要的途径：第一，公司可能选择忽视差异性并将目标客户定位为一般或典型的顾客；第二，公司可以选择承认客户群体之间的差异，并将目标定位为大部分或所有的细分市场；第三，公司可能选择针对某一两个细分市场。
6. 要开发出一种成功的商业模式，战略管理者必须制定一套战略，该战略决定：①如何进行产品的差异化并为其定价；②市场细分的程度和产品的范围。这些战略是否能够实现盈利的商业模式取决于战略管理者实现其商业模式的能力，即为顾客提供最大效用的产品，同时还要保持可行的成本结构。
7. 价值创造的边界表示行业内采用不同商业模式的不同公司在任一时点所能提供的产品最大价值量。处于价值边界上的公司就是那些在特定行业中拥有最成功的商业模式的公司。
8. 为了达到价值创造的边界，公司可以选择以下四种一般性竞争战略：成本领先、集中成本领先、差异化、集中差异化。
9. 成本领先商业模式基于降低公司的成本结构，从而以低于竞争对手的成本制造并销售产品或服务。成本领先的公司通常是大型全国性的公司，其目标客户是一般顾客。集中成本领先是指为服务于某一两个细分市场而发展正确的战略。
10. 差异化商业模式基于创造出顾客认为在某些重要方面存在差异性或独特性的产品。集中差异化是指为某一两个细分市

场提供差异化产品。

11. 价值创造边界的中央是由广泛差异化公司占据的；它们实施差异化战略的方式使它们同样能够降低成本结构。

12. 战略群组分析有助于公司更好地理解竞争定位的动态性。在战略群组分析中，管理人员确定并研究行业竞争对手的商业模式和经营战略。然后他们就能确定哪些战略是成功的、哪些是不成功的，以及某种商业模式有效或无效的原因是什么。这些知识可以帮助管理人员微调或推翻其商业模式和战略，从而达到改进自身竞争能力的目的。

13. 由于疏忽、无知或错误，许多公司并没有努力去不断改进商业模式、没有进行战略群组分析，并往往不能识别和应对行业环境中不断变化的机遇和威胁。因此，公司的商业模式就会失败，其利润也开始下降，因为其经营战略并没有协调统一。没有比确保公司正处于最佳竞争位置更重要的事情了。

讨论问题

1. 是什么原因导致一些公司随着时间的推移，逐渐失去了对其商业模式的控制，并从而影响了竞争优势？

2. 为什么战略群组分析要比优势竞争定位更重要？

3. 对于一家公司来说，什么战略需要使公司发展成为广泛差异化的公司？以何种方式才能使公司比成本领先公司更具竞争优势，优于差异化公司？

4. 改变会如何影响公司商业模式的成功？

5. 什么是价值创造边界？四种一般性商业模式中的每种模式是如何使公司达到这个边界的呢？

6. 公司在采用成本领先和差异化战略后是如何失去它们的价值边界的呢？用什么方法公司可以重新夺得它们的竞争优势？

7. 为什么每种一般性商业模式都需要有一系列不同的经营战略？分别列举以下行业中两个采用不同类型的商业模式的公司案例：①计算机行业；②电子行业；③快餐业。

战略实践练习

小组练习：为饭店寻找一个战略

分成3~5人的小组，讨论以下场景方案。你们是一个试图在你所在城市新开一家饭店的合伙团队。你们在努力给饭店定位决策以使它有最好的竞争优势。

1. 通过分析你所在城市的饭店所使用的一般性商业模式和战略，创建一个战略群组图，比较这些群组的异同点是什么。

2. 找出你认为盈利能力最强的饭店，讨论其原因。

3. 基于这些分析，决策你们要经营什么样的饭店，阐述其原因。

战略调研练习

找出一家或几家公司采用一般性商业模式的例子。公司使用什么样的经营战略来制定和实施它的商业模式？公司是如何成功的？

战略管理项目练习

这部分项目关注的是你公司商业模式和经营战略的自然属性。如果你公司经营一种以上的业务，既要关注核心业务，又要关注更核心或更重要的业务。使用迄今为止你所收集到的信息回答以下问题：

1. 你公司产品和服务有何不同？它们的

差异化吸引力的基础是什么？

2. 你公司对市场细分的战略是什么？如果它占据细分市场，这种情况的基础是什么？

3. 你公司有何特别的竞争力？(使用前面章节所学的职能战略内容来回答这个问题)效率、品质、创新、客户响应，或者这些因素的结合是你公司的主要驱动力吗？

4. 你公司采用什么一般性商业模式？你公司是如何采用这种商业模式来制定和实施经营战略的呢？

5. 你公司选择的商业模式和战略的优势与劣势是什么？

6. 你公司是行业中的一个战略群组吗？如果是，是哪一个？

7. 你是如何改进你的商业模式和战略以巩固你的竞争优势的呢？

结篇案例

西南航空取得的进展

在航空业，不断提高效率的作用是十分明显的。近期金融危机期间，大多数航空公司都曝出由于燃油价格的提高，造成几十亿美元的损失，但西南航空公司是唯一小幅盈利的公司。实际上，尽管西南航空票价比其竞争对手低25%或更多，但它仍是美国最具盈利能力的公司。它产生高绩效的主要原因是一刻不停地提高运营效率。

在西南航空刚起步阶段，它集中开发运营结构，降低输入成本以及输入输出的转换成本，使航空准时，以满足客户的需要。它是如何做到的呢？首先，西南航空公司精心挑选人力资源，每年只有3%的面试者通过面试被雇用。现存的雇员在工作的同时要确保新来的雇员能够适应公司的文化，成为大环境下的队员。这是一个重要的战略，因为雇员希望怀着积极的、乐于助人的态度对待旅客或其他成员。为了提高效率，所有的西南航空雇员希望团队密切合作，准备一切可以加速飞机起飞的各项必要事宜。在航空业，效率是每架飞机在空中的时间，而不是在机坪停留的时间。西南航空可以在30~45分钟内使一架飞机落地并再次起飞，比其他竞争对手时间短很多。西南航空比其他航空公司需要更少的雇员来运行飞机机队，以节省更多的成本。

它还使用其他更为有效的输入方式，举例来说，它只飞一种机型(波音737)，这就意味着更少的飞行员培训费用、更低的维护成本。西南航空的飞机主要飞低成本、低交通量的机场，而不是那些高吞吐量、高收费的城市机场，那里运行得更慢些。它的运营被称为辐射状网络，意味着它在到达最终目的地之前至少需要降落一次，使飞机更便于乘客搭乘，资源得到合理利用。最后，西南航空从来不向乘客提供餐食或其他免费品，而在油价暴涨的时候，这个政策在其他航空公司都在实行以降低成本。公司还尝试先到先得的占座方式，由此，额外地简化了程序。

西南航空通过流水线式的工作模式和简化一切运行程序来提高效率。然而，雇员的协调性是唯一使其简化工作程序成为可能的关键。正如我们前面所讨论的，协调性对于有效工作的运营结构是不够的，雇员还要有努力工作和协作的动力。自西南航空初创时起，公司就实行员工持有原始股计划，员工在公司的持股作为衡量公司是否紧密合作的标准。现在，员工持有西南航空超过20%的股票。这明显证明了

公司不断致力于设计运营结构提高效率的战略得以实现。2011年，西南航空收购了与其最接近的低成本竞争对手美国捷蓝航空公司，扩展了国内航线结构，并且不断使顾客满意度得以提高。

讨论题

1. 为什么随着时间的推移，西南航空的商业模式和战略在不断改变？

2. 2011年，西南航空采用什么方式提高竞争优势？

CHAPTER6

第6章 行业环境和经营战略

开篇案例

高朋：线上团购的领导者

2010年，谷歌提出以60亿美元购买一家线上团购优惠券新兴企业——高朋（Groupon）。这是一个令很多分析家惊讶的高价，但高朋还是拒绝了谷歌，让众人大跌眼镜。为什么？高朋的创始人认为如果他们能够制定合适的策略，帮助公司领先潜在对手（如谷歌），主导线上广告市场这一领域，他们就能赚更多的钱。Facebook在拒绝了微软和谷歌等公司的收购建议后，其首次公开发行估值超过了1 200亿美元！如果Facebook可以，高朋也可以。

高朋的前身是由安德鲁·梅森（Andrew Mason）在2007年建立的一个名叫要点（The Point）的网站。这个网站的设计理念是：希望足够多的人上网并以会员的身份共同努力。当有足够多的人加入并达到“引爆点”后，网站就允许这些人像一个集体一样团购，从而得到散客无法得到的优惠。就像2011年梅森给潜在投资人的一封信中写道的：“我建立要点网站是为了授权给弱小的个体并解决世界无解的难题。”这是一个好的创意。对梅森而言，这一愿望实现了，网络用户真的非常喜欢对特定商品和服务一起行动并攒一个大单；线上团购优惠券正一天天地把人们聚拢在一起。

梅森把要点网站改名为高朋，并迅速雇用了一些软件工程师和销售人员，他们

都认为：人们为了增强购买力会聚在一起行动。就像他在信中写道的："……就像对常见疾病的解毒剂一样，对美国城市居民来说可选择的酷东西太多以至于有些眼花缭乱。面对诸多选择，最容易做的决定就是找一家熟悉的餐馆或干脆待在家里看电影。结果，我们错过了尝试这些城市提供给我们的酷东西。"2009年，高朋的在线优惠券服务在全美主要城市开展，它的策略是专注于每日在特定地理位置提供针对特殊商品拥有大幅折扣的特定优惠券。高朋现在的策略是基于它的会员集体购买力来获得公司的大额买卖，这让网上顾客很难抗拒。它的策略是清晰的，那就是扩大用户群。要想达到这样的目标，高朋必须吸引那些急于用好的货物和服务来稳定新客户的公司，比如餐馆或娱乐体验公司。为了增加用户群并鼓励用户购买它的优惠券，高朋必须给他们提供保证：承诺如果用户感到失望，则可以要求退款。高朋的网站注明服务好用户是最重要的；卖优惠券的公司知道它们必须努力吸引并维持高朋用户，也就是它们的消费者。

2009～2011年，高朋的收入增加了15倍，其用户群体成长到了5 000万，这都得益于梅森的视野和商业策略。2010年3月，高朋还没有国际销量，但仅仅一年后，也就是2011年3月，国际销售额已占高朋总销售额的53%。高朋销售额爆炸式的增长让谷歌意识到了高朋用全新方式发挥线上广告的潜力，如果有了这个能力，谷歌可以很快占有线上广告业的市场份额。

但是，当高朋拒绝谷歌的收购邀请时，它承担了一项巨大的风险：它追求的集中差异化战略基于它是线上优惠券销售领先者这一条件。如果成功，它就能成为价值数百亿美元的差异化细分市场中的巨无霸。然而，高朋所面临的风险是如何才能阻止其他互联网巨头比如谷歌、亚马逊、Facebook（拥有超过7.5亿活跃用户）模仿高朋的在线优惠券销售模式并偷走它的用户。

高朋不能为它的创意取得专利，所以这家成长中的公司如何才能吸引并保留日益增长的在线优惠券用户呢？只有吸引并保留日益增长的在线优惠券用户，它才能增加市场份额并成长为行业领军者。梅森的策略包括从独立投资人那里获得数千万美元，进行原始股票发行，并用这些钱进行一个极具野心的全球性扩张计划，从而领先于它的竞争者。在这样一个新兴市场中，作为一个"先行者"拥有巨大的战略优势，所以投钱到销售、市场营销和软件开发来增加它的网上店面，并让高朋维持它的全球领导者地位是值得的。亚马逊和eBay也是这样成长起来的，它们花费了数十亿美元成为线上零售业的门户选择，现在它们正在从它们的创新策略中受益。

然而在2011年，高朋面对来自互联网巨头的残酷竞争。例如，谷歌就发布了一项在线团购服务，如果足够多的人购买它的优惠券，那么他们就获得一些餐馆和零售商的优惠。这项名叫"Google Offer"的服务与高朋公司的每日优惠服务很相像。谷歌试着在波特兰、俄勒冈等地推广这项新的线上团购服务，并且在不远的将来会很快扩张到其他大城市如纽约或旧金山。同时，谷歌还公开发布将开发新的移动付费服务，这项服务允许用户直接用智能手机购买产品。由亚马逊建立的LivingSocial网站也和其他互联网新兴公司一样快速地冲进了这个市场。

只有时间能告诉我们高朋能否在这一在线广告市场中继续保持领先，或者遭受其他竞争者的冲击。高朋公司拒绝谷歌公司60亿美元的收购会是一个巨大的错误吗？

6.1 概述

正在兴起的在线团购市场中的竞争告诉我们，由于行业领先企业为了保持主导地位会遇

到全新的问题，所以新兴公司通常能够在新的领域找到商机并获得竞争机会。即使具有战略头脑的管理者创建了成功的商业模型，变成像谷歌一样的差异化的领头羊或像沃尔玛一样的成本领导者，管理者依旧面对着挑战：必须持续发展和改进商业策略以维持竞争优势。随着产业生命周期的发展，产业环境不断变化，企业面对的机遇和挑战也变了，所以，企业的策略和模式必须随之改变。

这一章首先分析零散型行业的公司如何发展新型商业策略来强化它们的商业模式，然后说明孕育型产业、成长型产业、成熟产业、衰退产业发展和维持竞争优势所面临的挑战。最后，你会明白瞬息万变的产业环境是如何促使管理者追求新型策略，加强商业模式，始终位于价值创造的前沿的。

6.2　零散型行业的战略

零散型行业（fragmented industry）是一种由大量的中小企业组成的行业，比如干洗、餐饮、健身、法律服务等。零散型行业由许多小企业组成而非少数大企业组成有如下原因。

首先，由于缺乏规模经济，零散型行业的进入壁垒低。例如，许多购房者喜欢同本地置业经纪人打交道，因为它们觉得本地置业经纪人比全国连锁置业经纪人更了解本地的情况。其次，在一些行业中，甚至存在规模不经济。例如，一些顾客常常更喜欢风靡当地的某餐馆的特色食品或风格，而不喜欢全国连锁餐馆供应的标准化食物。再次，较低的进入壁垒导致新公司持续不断地进入，这也使行业零散化。餐饮行业就是很好的例子。开一家饭店并不需要投入太多成本，甚至一个小企业主就可以开。高昂的运输成本也会使行业零散化，只有本地或区域生产才能有效满足客户的需求，比如泥土、砖、定制玻璃行业。最后，客户个性需求导致产品没有大规模批量生产存在的空间。

对于零散型行业来说，如果存在上述这些因素，那么聚焦商业模式是最有利可图的。公司可以按客户群、客户需求或地理区域进行细分，实现在当地或区域市场的小公司专业化运营。家具、服装、帽子、靴子等各种定制产品都可以归入这一类，能够满足客户特殊需求的洗衣店、餐厅、健身俱乐部、家具出租等也可以归入此类。

然而，战略管理者更想通过成本领先策略获得成本优势，或者通过避免专业公司化垄断的竞争条件实现差异化获取更多的销量（或收入）。从本质上讲，为了获得较高于稳定行业平均利润率的回报，一些企业在努力寻找整合零散型行业的经营模式和战略。这些企业包括大型的零售商（如沃尔玛和塔吉特）、快餐连锁店（如麦当劳和汉堡王）、修理厂（如 Midas Muffler），甚至包括律师、顾问和报税员等。

为了整合和壮大所处行业并成为行业领导者，这些企业制定了很多战略，如连锁、特许经营、横向并购等，它们也利用互联网和 IT 技术来实现成本领先或差异化商业模式的优势。结果，聚焦企业逐渐丧失竞争优势，直至消失（见图 6-1）。

6.2.1　连锁

有些企业如沃尔玛和迈达斯国际通过**连锁**（chaining）战略获取成本领先优势。它们通过先进的 IT 技术建立起密切联系的经销网络，并像一家大公司一样运营。全国连锁店带来

的巨大购买力量，使得公司在供应商里大幅度压低价格，从而提升竞争优势。它们建立区域配送中心，降低库存成本，最大限度地满足商店和客户的需求，从而消除高额运输成本问题。通过整个供应链上管理技能的共享以及覆盖全国而非区域的广告，它们还实现了规模经济。

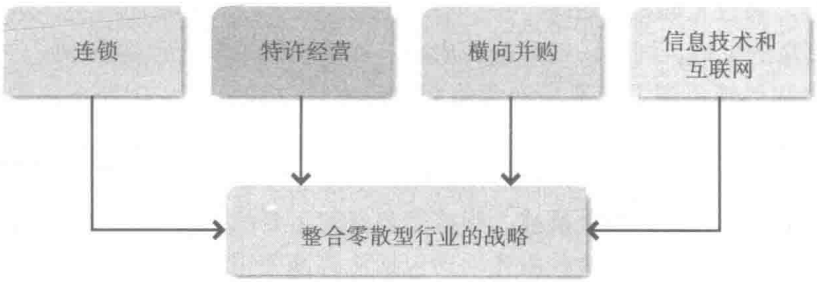


图 6-1　整合零散型行业的战略

由此可见，公司可以通过连锁方式实现行业领军者具备的成本和差异化优势。比如零售业广泛采取连锁经营战略，如办公用品供应商史泰博和欧迪办公、电子零售商百思买、建筑用品商家得宝等。在每个行业中，采用连锁经营战略的公司追求基于成本优势或者差异化的商业模式，改变竞争结构，巩固行业地位并削弱竞争过程中的六种力量。

6.2.2　特许经营

和连锁一样，**特许经营**（franchising）也是帮助企业特别是服务类企业（像麦当劳、21世纪不动产）享有源于成本领先和差异化竞争优势的一种经营层战略。在特许经营中，特许人（母公司）允许被特许人支付一定的特许经营费以及（常常是）一定比例的利润后，在一定地点或区域使用母公司的名称、声誉以及商业模式。

这一战略的独到之处在于，由于被特许人实际上拥有特许企业，他们就会有很强的动力使商业模式在公司范围内有效运行，并确保始终如一的高质量和高标准来满足客户需求。对于实施差异化战略的企业，这一动力是至关重要的，因为它必须不断努力以保持其与众不同的吸引力。除此之外，特许经营还降低了企业快速扩张过程中的财务负担，从而使企业飞速成长。最后，全国范围内的连锁企业还可以获取大规模广告的优势，以及在采购、管理和分销方面的规模经济，正如麦当劳采取成本领先模式取得的良好效果一样。

6.2.3　横向并购

安海斯－布希公司（Anheuser-Busch）、迪拉德百货公司和百视达公司（Blockbuster）等整合所在行业靠的是横向并购战略。例如，迪拉德百货公司通过对地区性连锁店的并购成为了全国性企业。通过进行横向并购，企业可以获得规模经济效应，并为产品赢得全国市场。最终，它们可以采取成本领先或差异化战略（尽管迪拉德百货公司还在努力追求差异化战略）。对于横向并购的很多重要战略意义，我们将在第 9 章中详细讨论。

6.2.4 信息技术和互联网

IT 新技术的发展给企业开发新战略、整合零散型行业创造了机会。例如，亚马逊和 eBay 利用互联网与电子商务的发展，实行成本领先模式，从而整合了零散的拍卖和图书销售业。在 eBay 之前，拍卖业极其分散，人们处理自己的古董和收藏品的主要方式就是城市当地的拍卖行。通过互联网，eBay 可以向销售者确保他们的收藏品被更多的人看到，而且还可能获得更高的价钱。同样，亚马逊的成功，加速了图书零售业的集中。许多小型书店由于无法在价格和选择范围上与亚马逊竞争而关门大吉。2011 年，主要图书销售商鲍德斯书店甚至被迫破产。

对零散型行业来说，制定并执行最佳战略，从而克服零散市场的劣势，实现与某种商业模式相关的竞争优势，这是一种挑战。很难想象任何主要的服务活动没有被那些努力追求更具盈利商业模式的公司整合，这些服务活动包括从咨询公司和会计师事务所到那些满足客户细微需求的公司（如美容院和汽车维修店）。

6.3 孕育型和成长型行业的战略

正如我们在第 2 章中所讨论的，处于孕育期的行业是一个刚刚开始发展的行业，而成长型行业则是一个需求刚刚快速扩张的行业，因为更多的客户进入了该市场。在选择战略以确定商业模式时，孕育型行业和成长型行业给我们带来了特殊的挑战，因为随着市场的扩张以及需求日新月异的新客户群的出现，客户属性也在改变。另外，其他因素也影响着一个市场成长和扩张的速度。战略经理必须注意竞争性力量在孕育型行业和成长型行业中随时间变化的方式，因为它们通常都需要建立和开发出新的竞争力，完善其商业模式，从而在长期更加有效地参与竞争。

技术革新可以创造出新的产品或市场机会，也可以产生大多数孕育型行业。例如，1875 年后，一项新的技术——内燃机技术出现后，汽车行业诞生了，并推出了很多新产品，如轿车和大巴。1975 年，当新的微处理技术出现后，个人电脑 (PC) 行业诞生了，并且产生了世界上第一台 PC。微软为 IBM 开发了一个操作系统之后，PC 软件行业快速发展起来。由于一系列原因，客户对孕育型行业产品的需求起初是受限的。市场发展缓慢的原因可能是：①首批产品性能低，质量不佳；②客户不了解新产品；③分销渠道不通畅；④缺少增加产品价值的互补产品；⑤产量小导致生产成本高昂。了解市场发展的战略经理更容易制定能够为企业带来竞争优势的商业模式和战略。

例如，由于世界上第一批汽车性能较差（这些车跑起来没有马快，噪音很大，还经常出毛病）、缺少互补产品（例如铺好的公路网络和修建好的加油站）、生产成本高昂使得汽车成为一种奢侈品，客户需求不多。同样地，世界上首批 PC 机需求也因为如下一些原因受到了限制：首先，客户需要会编程才能使用它；其次，买不到在 PC 机上运行的应用软件。由于这样的问题，孕育型行业产品的早期需求往往来自一小部分精通技术的客户，他们愿意忍受，甚至愿意享受这些产品的不完善之处。当诸如笔记本电脑、智能手机抑或超级本等新一代的 PC 机推出时，那些把修理不完善的机器当作乐趣，不断寻找使机器正常运转方法的计算机爱好者会争相购买这些产品。

当产品开始形成大规模市场的时候，一个行业就开始从孕育型行业进入成长型行业（大规模市场是指当有大量客户进入时的市场）。一般来说，当如下三件事发生时，大规模市场就开始形成：①现有的技术进步使一种产品更易使用，并且增加其对于普通顾客的价值；②重要的互补产品的出现，使产品更易使用，增加了产品对普通顾客的价值；③该行业中的企业努力寻找降低生产成本的方法，降低成本比重从而选择低价战略，这样需求就会得到刺激。例如，汽车的大规模市场会在如下情况下出现：①汽车的性能因技术进步而提高；②公路和加油站网络建立起来，这意味着汽车能够去更多的地方，从而拥有更多的价值；③亨利·福特开始批量生产汽车，从而大幅度地降低了生产成本，这样就可以降低价格，引起需求量攀升。同样地，当技术进步使得 PC 机更易使用，当互补性软件（如电子表格、字处理软件）开发出来从而增加了拥有一台 PC 的价值时，并且当行业中的企业（比如戴尔公司）都开始低成本地批量生产 PC 机时，大规模 PC 机市场也会出现。

6.3.1　市场需求多变的特性

战略经理了解了变化的客户需求和客户群对产品需求的影响方式，就可以把精力集中在实行新的、可以保护并加强其商业模式的战略，例如在降低生产成本方面以及快速产品开发方面建立竞争力。如图 6-2 所示，大多数市场的发展遵循一条 *S* 形的曲线。随着时间的推移，拥有不同需求的客户群逐渐进入市场。曲线之所以是 *S* 形的，是因为随着市场从孕育型行业向成熟型行业阶段发展，客户需求首先加速，然后随着市场逐渐接近饱和，又开始减速。

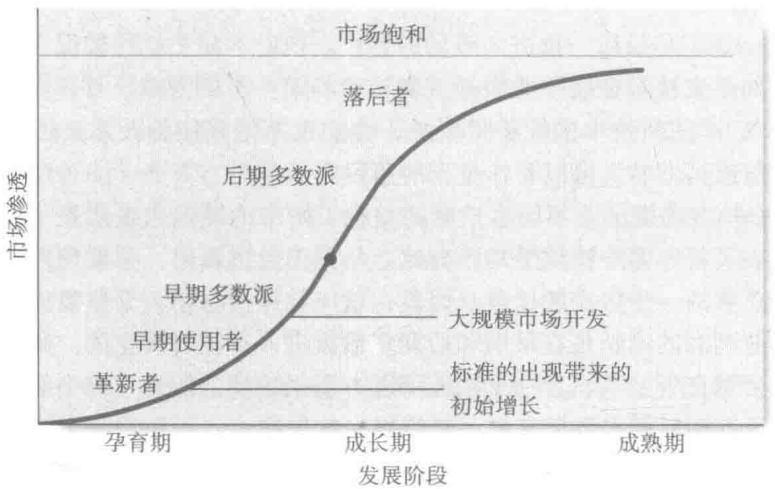


图 6-2　市场开发和顾客群

第一批进入市场的消费者被称作革新者。革新者是因为能成为第一个购买并尝试基于新技术的产品而拥有极大乐趣的人，即使这项新技术不完善并且很昂贵，但革新者并不在乎。他们通常拥有工程师的思维模式，想要为了技术而拥有技术。因此，在 PC 机行业中，最初的消费者都是那些想自己在家编写计算机代码的软件工程师和计算机爱好者。

早期使用者（early adopters）是第二批进入市场的消费者。他们明白新技术在未来或许有重要的应用，因此希望尝试一下看看是否能够通过找到新的满足客户需求的方法来引领新技术使用的潮流。早期使用者都是一些有远见的人，他们重视新技术可能在未来使用的情

况，因此尽力成为第一个据此获利的人。杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos) 是亚马逊的创立者，他是互联网和网络技术的早期使用者。早在 1994 年，他就先于其他人看到互联网可以被用来销售图书。

革新者和早期使用者都是在市场处于孕育阶段时进入的。下一批客户被称作早期多数派（early majority），代表了大规模市场的领头人和前锋。他们的进入标志着成长阶段的开始。早期多数派的客户对新技术打造出的核心产品很满意。然而，他们是实用主义者，会权衡采用新产品的收益和成本，并且会等到他们确信该产品会给他们带来看得到的收益时才进入市场。然而，他们一旦开始进入市场，就是大批地进入。这就是在 1981 年当 IBM 推出 PC 机时，市场所发生的情况。对于早期多数派来说，IBM 的进入给了这项新技术以正当的地位，并标志着采用新技术的收益将超过购买和学习它的成本。此后重要的应用程序（如电子表格和字处理软件）的开发又增加了 PC 机的价值，从而给予这一市场进一步的刺激。这些应用程序使得 PC 机从电脑爱好者的玩具转变成一个商业生产工具。

一旦大规模市场达到一个关键的规模，比如 30% 左右的市场渗透率，下一波客户进入市场的浪潮就开始了。这一波被称作后期多数派（late majority）。只有当一项新技术或新产品显然还要在市场上存在一定时间时，这些客户才会开始购买。一个典型的后期多数派的例子是在 20 世纪 90 年代中期开始进入 PC 市场的客户。他们年龄稍大，对计算机感到有些恐惧。然而，当看到和他们一样的人都买了计算机开始发邮件、看网页时，他们也不再犹豫，加入了购买者的行列。截至 2002 年，65% 的美国家庭已经至少拥有一台电脑，这表明计算机已经完全进入了后期多数派客户群，而且市场开始趋向饱和。的确，后期多数派的进入标志着成长阶段的结束。

落后者（laggards）是最后一批进入市场的客户。他们本质上就比较保守而且对使用新技术感到恐惧，比如不大接触在线炒股交易或者城市小镇一类的游戏。要不是环境所迫（比如回复同事的电邮），即使新技术的优势很明显，他们也拒绝采用新技术。仍坚持使用打字机而不是电脑来写信或写书的人可以看作今天的落后者。

图 6-3 以另一种方式展示了不同客户群的差别。图中的钟形曲线代表了市场总量。曲线下的不同区域代表了每一客户群的平均百分比。从图上可以看出，早期使用者仅占最终会购买该产品的客户总数的一个很小的比重。因此，这一数据揭示了一个重要的竞争状况：大多数市场需求和行业利润的增长是在早期和后期多数派进入市场时发生的。研究同样发现，尽管很多市场先驱公司在吸引革新者和早期使用者方面很成功，但是它们中的一大部分没能成功地吸引大部分早期和后期多数派客户，最终以失败告终。

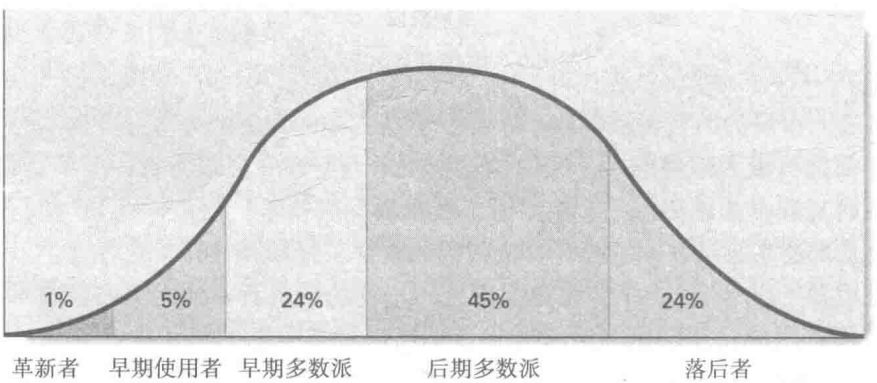


图 6-3　不同客户群所占市场份额

6.3.2　战略启示：跨越鸿沟

为什么先驱企业无法创造一种可以持续成功并保持市场领导者地位的商业模式呢？原因是革新者和早期使用者与早期多数派有着非常不同的客户需求。在杰弗里·摩尔(Geoffrey Moore)写的一本相当有影响的书里，他说由于这些客户群不同的需求，在规模市场初期所需要的经营层战略和孕育阶段所需要的经营层战略是非常不同的。如果先驱企业采用的战略一成不变的话，它们在竞争优势上就会输给那些能够采用新战略而将价值创造前沿继续拓展的企业。随着市场的发展，新战略通常要求加强公司的商业模式，原因如下：

- 革新者、早期使用者都是一些精通技术的个人，他们愿意容忍产品技术上的不完善。然而，早期多数派更看重产品使用起来是否方便、可靠。处于孕育阶段的企业通常更关注提高产品性能，而不是它的方便性和可靠性。处于大规模市场阶段的企业需要确保其产品性能可靠、使用方便。因此，随着市场的发展，需要有不同的产品开发战略才能确保成功。
- 向革新者、早期使用者销售的产品大多都是通过专门的分销渠道售出的，产品的宣传也主要是通过口碑宣传进行的。而向早期多数派销售产品需要大规模市场分销渠道和大众媒体的广告，这就需要一套完全不同的营销和销售战略。
- 由于革新者、早期使用者的数量相对不多，并且他们对价格不是很敏感，因此服务他们的企业通常都采取一种集中化的模式，而且仅仅生产少量的产品。而为了更好地服务快速成长的大规模市场，一个基于大批量生产的成本领先模式可能对于确保低成本、高可靠性地生产高质量产品是至关重要的。

总之，以革新者、早期使用者占主体的孕育市场阶段所需要的商业模式和战略，和以早期多数派占主体的高成长性的大规模市场阶段所需要的商业模式和战略是非常不同的。因此，从孕育市场阶段向大规模市场阶段的过渡并不是一个平滑无缝的过渡。相反，它代表了企业必须跨越的一条竞争性鸿沟。摩尔认为，很多企业没有或无法形成正确的商业模式，从而掉入鸿沟并被逐出市场。他洞察到的这一点和我们所能观察到的事实是一致的，即虽然在孕育阶段市场上充斥着大量的小企业，但是一旦大众市场开始发展，市场上的企业数量就会开始急剧萎缩。

图 6-4 是美国在线（AOL）与 Prodigy 公司战略的比较，它通过图形的方式阐述了摩尔的理论。我们从图中可以看到，在革新者和早期多数派之间，也就是在孕育市场阶段和快速增长的大规模市场阶段之间，存在一条很宽的鸿沟。同样，请注意在其他客户群之间也存在一些小的缝隙，这也代表了市场意义上重要的（虽然不是很显著的）缝隙，这些缝隙要求企业进行经营层战略变革（比如一种不同的市场细分的方法）。摩尔的理论的意义是，如果企业想要建立一个可以使其成功跨越鸿沟的商业模式，它就需要经常制定和实施新的战略，建立新的竞争力。战略行动 6-1 描述了早期的在线服务提供者 Prodigy 是如何坠入鸿沟的，而美国在线又是如何成功地建立商业模式来跨越鸿沟的。

要成功地跨越鸿沟，管理者必须正确识别第一批早期多数派（也是大规模市场的先锋）的顾客需求。企业一旦识别出了这些需求，就必须更改商业模式。它们可以开发新的战略来重新设计产品，创造分销渠道，进行营销活动从而向早期多数派渗透。这样，随着它们开始大举进入市场，它们就已经为早期多数派准备好了一款规格合适、价格合理的产品。总而言

之，市场先驱企业必须放弃它们那些旧有的、仅仅针对早期或最初顾客的商业模式，即使它们曾经对这些模式坚信不疑，因为这种坚信可能会导致它们忽略早期多数派的需求，忽略实行差异化和成本领先模式以追求在未来成为行业主导者的需求。

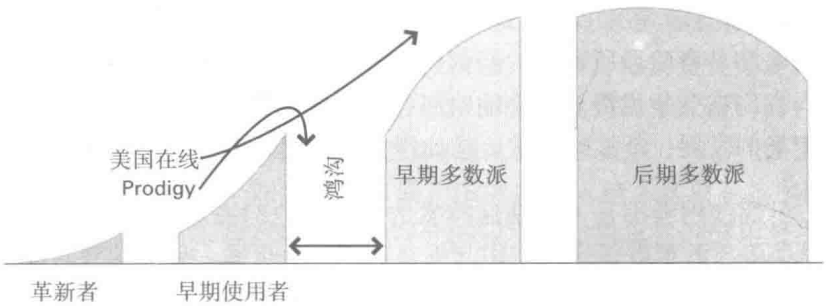


图 6-4　美国在线与 Prodigy 之间的鸿沟

战略行动 6-1

美国在线、Prodigy 公司以及处于改革者与早起创始者之间的鸿沟

早在美国在线（AOL）成为家喻户晓的名字之前，Prodigy 公司已经是市场的领导者。它的在线网络始于 1990 年，其商业模式当时就是差异化的，其目标是建立最权威的在线购物网络，并且迅速吸引了 500 000 名用户。此时竞争者还处于底端，最大的竞争者计算机服务（CompuServe），采取保守管理，并且以技术和金融用户的服务为基础聚焦。美国在线是一个小的竞争者，Prodigy 公司的一个 CEO 声明："美国在线仅仅是一碟小菜"。10 年后，这碟小菜已经成长为世界上最大的在线服务平台，拥有 33 000 000 名用户，并且逼迫 Prodigy 退出现存的线上业务。

为何 Prodigy 公司会失败？这家公司出现时聚焦于大众市场，其目标客户不是计算机的早期使用者，而是典型的美国中产阶级。其在线销售的商业模式似乎是正确的，并确信这最终可以成为主要的在线应用。问题是 Prodigy 公司的管理者没有正确选择商业模式的战略规划形式，他们不明白通过互联网来满足顾客的全面需求。

E-mail 是一个令人意外的、满足顾客需求的在线服务的早期先驱，并且是大众市场的主要方面。为了吸引早期大众，美国在线的战略是提供给会员无限的 E-mail 储存空间，Prodigy 公司则给会员一部分费用每月发送 30 多封邮件，两者在商业战略上大相径庭。聊天室是另外一个用户激增的重要在线服务应用。美国在线看到了聊天室是满足用户需求的重要元素，其采取迅速开发软件的战略，并立刻使得聊天室成为最受欢迎的服务之一。然而 Prodigy 公司的管理者害怕聊天室的用户可能要负法律责任，或者聊天室交流平台可能会引发问题，因此他们不鼓励 Prodigy 公司提供这项服务。由于没有聊天室，并且会员付费发送邮件，因此用户开始转向美国在线。

到 1996 年，这场战役事实上已经结束了：美国在线飞速成长的同时，Prodigy 公司迅速失去用户，原因就是 Prodigy 公司没有开发差异化商业模式的正确战略形式，使其继续保有价值先锋的地位。美国在线正确地感知了用户需求的改变，提供了差异化的产品来满足需求，轻松地跨越了这条鸿沟。

资料来源：www.aol.com (2011); Kara Swisher, *aol.com* (New York: Random House, 1998).

6.3.3　市场增长率的战略启示

孕育期和成长期行业中的战略经理必须明白的最后一个重要问题是：不同市场的发展速度是不同的。一个市场发展的速度可以由它的增长率来衡量，也就是行业当中的产品被顾客购买的速率。一系列因素解释了不同产品在市场增长率进而在行业发展速度方面的差异。对于战略经理来说，了解这些差异的来源是至关重要的，因为他们选择的商业模式和战略不同，可能会加速或延缓某一市场发展的速度。换句话说，经营层战略是行业盈利状况的一个主要决定因素。

第一个加速顾客需求的因素是新产品的相对优势，也就是，一种产品优于其所代替的产品的程度。例如，对于手机的需求部分是由其经济效益推动的。研究显示，由于商务客户总是可以通过手机联络，他们可以更有效地利用时间（例如，可以不出现最后一分钟才取消的会议），这样每周可以节省下本来可能浪费掉的两个小时。对于忙碌的行政人员（也是早期使用者）来说，拥有一部手机在提高效率方面的受益超过了其成本。特别是，由于一些社会原因，手机的使用也快速扩展到整个社会，因为它可以赋予使用者以魅力和声望（这也是推动一些高级掌上电脑和智能手机需求的力量之一）。

第二个推动需求的因素是兼容性，即一种新产品被认为与潜在需求或现有价值保持一致的程度。手机的需求快速增长的原因是其操作与使用传统有线电话的潜在使用者之前的经历相容。复杂性是第三个因素。复杂性是新产品被认为难以理解和掌握的程度。就早期的个人电脑而言，操作系统很沉闷，使用起来很复杂，因此被接受的过程也很缓慢。而最初的手机使用简便，因此很快被接受。第四个因素是可试性。它指的是新产品可以传递试用的程度。很多人第一次使用手机都是始于向同事借用打电话这个经历，这个经历给他们留下了良好的印象，从而加速了手机销售的增长率。相反，早期的个人电脑由于稀少又昂贵，还要经过培训才能使用，所以很难试用。这些复杂性导致了个人电脑很缓慢的销售增长率。第五个因素是可观察性，即使用和享受新产品的结果可以被其他人看到并理解。Palm Pilot 以及后来的黑莓、苹果和三星手机迅速流行的原因是人们很容易观察到它的使用者如何快速地安排会议、输入地址、记录费用等。这款设备的便捷性是显而易见的，手机也是如此，因此它们被很快接受。

因此，当顾客随着公司市场份额增长时，战略管理者必须确保所制定的战略有助于培养顾客接受产品价值。

当市场快速扩张，新产品像病毒感染一样变得流行的时候，相关战略问题也就出现了。对于一款新产品，早期使用者（第一批购买产品的人）首先被感染或对其变得疯狂喜爱，比如黑莓或者苹果用户。然后，他们又把产品的好处告诉其他人，这样，他们又感染了这些人，这些人观察到产品的好处后也接受了产品。企业可以利用这种病毒式扩散现象来促销产品。首先需要识别一个群体中潜在的意见领袖（意见领袖是那些在群体当中的意见受到尊敬的人），然后大力寻求他们的认可。例如，当一些高科技医疗设备制造商开始销售其新产品时（比如 MRI 扫描仪），他们首先试图使一些大的研究中心和教学医院的著名医生使用其产品。他们可以为这些意见领袖的科研提供免费产品，并且与他们密切合作以改进技术。一旦这些意见领袖喜欢上他们的产品并给予认可，其他医院的医生往往也会紧随其上。

总之，在孕育型行业和成长型行业中了解变化的竞争态势是一个重要的战略问题。企业的战略是否可以确保其商业模式持久成功，不同顾客群的出现及其需求的变化方式起着决定

性的作用。同样地，了解影响市场增长率的因素可以由管理者针对变化的行业环境采取具体的商业模式。（第 7 章将详细讨论动态的、变化的、高技术行业中的竞争。）

6.4　飞越产品生命周期到成熟

在行业生命周期的每一个阶段，战略经理面临的另外一个关键问题是采取哪一种投资策略。一项投资策略决定了企业必须花费的、用来配置企业价值链以保证企业的商业模式能够持续成功的资源、资本的数量和种类，包括人力的、物质的、财务的。在决定投资战略的时候，管理者必须衡量投资于一种商业模式的（所投资本的）潜在回报和成本。这样他们才能够决定投资于商业模式是否有利可图，以及当行业中的竞争态势变化时，一种具体商业模式的盈利状况会如何改变。

在选择投资战略时，有两个因素十分关键：其一，企业的商业模式赋予其在行业中相对于对手的竞争优势；其二，企业所处行业的生命周期。在决定一家企业的相对竞争的实力时，市场份额和独特能力变得很重要。市场份额庞大意味着企业在未来会拥有可观的潜在回报，因为这表明企业拥有品牌忠诚度，并且拥有稳固的地位确保增加其未来盈利。同样地，企业独特能力（比如在研发、生产和营销方面）越难模仿，企业的商业模式提供的竞争优势越持久，企业的投资越有可能获得更高的投资回报。这两个因素也是互相加强的。同样地，庞大的市场份额可以帮助企业建立和发展其独特能力，加强其商业模式，因为市场需求增加可以使企业压低经验曲线、降低成本比重。此外，庞大的市场份额还可以创造可观的现金流，可使企业进行更多投资以发展其研发或其他方面的竞争力。一般来说，拥有最大市场份额和最强独特能力的企业最有可能建立和维持其竞争优势。市场份额小、形成独特竞争优势可能性小的企业的竞争地位远不如拥有最大市场份额和最强独特能力的企业。

由于行业生命周期的不同阶段存在着不同的机遇和挑战，所以行业生命周期所处的阶段影响着企业对其商业模式投资的规模。因此，每一个阶段对于想要为获得竞争优势所需要投资的资源都具有不同的意义。例如，在行业生命周期的衰退阶段，竞争最激烈，而在孕育阶段，竞争最不激烈。因此，实施一种商业模式的风险也随时间而改变。某一商业模式的潜在回报取决于行业生命周期所处的阶段，这一点可以用不同阶段风险的大小来解释。

6.4.1　孕育期战略

在孕育阶段，企业不管强弱，都强调要发展独特能力以及相应的商业模式。在这个阶段，投资需求很大，因为企业要建立自己的竞争优势。行业中的许多羽翼未丰的公司开始寻求资源来发展其独特能力。因此，一个恰当的管理层投资战略是**共享—建立战略**（share-building strategy），其目的是，通过发展稳定的、独特的竞争优势来吸引对企业产品不了解的顾客。

企业需要大量的资金来发展其研发、销售和服务方面的竞争力。它们从内部产生不了多少这种资金。因此，一家企业的成功取决于它展示其独特竞争优势以获得外部投资者和风险资本投资的能力。如果一家企业获得了发展独特能力的资源，它就会处于一个相对强势的竞争地位。如果失败了，它的唯一选择可能就是退出这个行业。实际上，在行业生命周期的所

有阶段都处于弱势的企业很可能选择退出该行业以减小损失。

6.4.2　成长期战略

在成长阶段，企业面临的一项任务是加强其商业模式，为度过即将到来的衰退打下基础。因此，恰当的投资战略是增长战略。其目的是在一个快速扩张的市场上维持其相对竞争地位，并且有可能的话，提高这一地位。换句话说，随着市场的扩张而增长。然而，其他企业也在进入这个市场并开始赶上行业中的创新者。结果是带着一种产品进入市场的企业经常需要一波又一波的资本投入，来维持其在孕育阶段的成功所引起的发展势头。例如，依赖差异化参与竞争的厂商需要从事广泛的研发来维持其技术上的领先。而依靠成本优势参与竞争的企业需要投资于一流的设备和计算机来获得新的经验曲线和规模经济。所有这些加强其商业模式的投资都非常昂贵。此外，正如我们上面所讨论的，有的企业没能认识到市场上顾客变化的需求，而把资金投在了不会带来长期竞争优势的方面。

成长阶段也是企业试图稳固其在现有细分市场上的顾客，开始进入新的细分市场以获取更大市场份额的一个阶段。提高市场细分的高度进而成为一家更广范围内的差异化企业也是很昂贵的。例如，一家企业需要投资资源以发展新的销售和营销力量。结果，在成长阶段，在现有财务需求和相对竞争地位的条件下，企业必须分别衡量差异化、成本领先和集中化商业模式的相对优劣，从而做出投资决策。例如，如果一家企业或几家企业已经明显地成为行业中的成本领先者，那么其他企业或许会认识到，与这些企业进行面对面的竞争是没有用的。相反，它们可能会决定采取差异化或集中化的增长战略，把资金都投在发展其他竞争力上。结果，随着每一家企业为了最大化它的竞争优势而寻求对其有限的资源进行最佳的投资时，战略集群就开始形成了。

仅仅要跟上市场的发展进程就需要花很多钱，同时战略经理要找到发展新技术和竞争力的额外的资源也是一件很困难的事。结果，在该阶段处于弱势地位的企业开始一种市场集中化战略以找到一个可行的竞争地位。它们寻求在某方面的专业化，采用集中化的商业模式来降低它们的投资需求。如果它们十分弱小，它们也可能选择退出行业，把公司卖给一个强有力的竞争者。

6.4.3　衰退期战略

到了衰退期，需求增长变慢，产品价格竞争和特色竞争变得激烈，处于强势竞争地位的企业需要资源以便采用**份额增长战略**（share-increasing strategy），也就是要把正在退出的弱小竞争者的顾客吸引过来的战略。换句话说，不管竞争有多激烈，企业都力图保持或增加其市场份额。企业的资源投资方式取决于其商业模式。

对于成本领先的企业来说，如果它们要度过衰退阶段，成本控制是极其重要的，因为这一阶段可能会发生价格战。它们必须竭尽所能降低成本。处于强势竞争地位的差异化企业此时通过营销加速前进并扩大其市场份额。它们很可能会形成一个复杂的售后服务网。处于弱势竞争地位的差异化企业通过退回到集中化模式、市场集中化战略或在某一细分市场上的专业化战略减轻其投资负担。市场集中化战略常常表明一家企业试图转变其业务，以便能够长期生存下去。

弱小的退出企业一般采取**收获战略**（harvest strategy）。采取收获战略的企业必须限制或降低投资，尽可能地进行收缩或回收最后的投资。例如，企业将自己的资产降至最低程度，并且放弃其他投资以降低自己的成本比重。然后企业会在清理资产、退出行业之前尽可能有利地回收销售收入。与其他更有效率的企业相比，丧失成本优势的企业更倾向于采取这种收获战略，因为它们无法向一种集中化战略转变。相反，差异化竞争者如果能够转向一种集中化模式，则会拥有一项竞争优势。

6.4.4　成熟期战略

企业到了成熟期，已经为商业模式的发展进行了大量投资，因而成为行业的主导者，为此，企业想要开始获取前期投资的回报。因为在此之前，利润都被再投资，而且红利也派发的不多。行业领先企业的投资者主要是通过企业股票升值的方式获得回报的，同时为了保住并增加市场份额，大部分资金已经重新投入企业。成熟期的市场增长率显示，企业的投资战略取决于行业内的竞争水平和企业竞争优势的来源。

由于技术快速更新或进入壁垒不高，致使竞争激烈，企业需要捍卫它们的竞争地位。战略经理需要持续大量投资，目的是维持企业的竞争优势。成本领先者和差异化者都采取了**按部就班的战略**（hold-and-maintain strategy）来捍卫其商业模式，并阻挡来自可能出现的集中化企业的威胁。它们耗费资源来发展其独特的竞争力，并因此维持市场领导者的地位。例如，差异化企业可能会投资于售后服务的改善，而低成本企业可能会投资于最新的生产技术。

在这一时刻，来势汹汹的竞争者（国内的和国外的），随时随地都在觊觎着市场可能出现的任何机会或寻求对手可能暴露的任何弱点，从而使自己可以取代市场领导者，对此，很多企业都认识到，要保护自己，打退竞争者的攻击，可以在资源投资方面采取范围更广的差异化战略，这样才能为企业带来利益。差异化竞争者进入新的细分市场来增加它们的市场份额，同时也利用不断增长的利润来开发灵活的生产系统以降低生产成本。成本领先的企业也开始进入更多的细分市场，并开始增加其产品的差异化以扩展其市场份额。例如，盖洛 (Gallo) 公司为利用其低成本优势，开始从桶装葡萄酒市场扩展到包括高档葡萄酒和冷酒器在内的更广泛的领域。不久，盖洛公司新的高档酒品牌，例如落叶夏敦埃 (Falling Leaf Chardonnay) 成为美国销量最好的葡萄酒。随着时间的推移，差异化领先企业和成本领先企业的竞争地位变得越来越近，而且行业内的竞争模式也再一次变化，这一点我们将在下一部分中进行讨论。

6.5　成熟行业的战略

由于衰退期竞争激烈，行业变得集中化了，因此成熟的行业通常由少数几家大型企业主导。尽管行业中仍然存在很多中型企业和大批小型的、专业化的企业，但是大型企业决定着行业内竞争的性质，因为它们可以影响五种竞争性力量。的确如此，这些大型企业之所以会取得领导地位，是因为它们形成了行业内最成功的商业模式和战略。

到衰退期快结束的时候，企业已经学习到分析其他企业商业模式和战略的重要性。它们同样也明白了如果它们改变战略，它们的行动将会刺激对手做出竞争性反应。例如，如果差

异化企业由于采取了更加节省成本的技术而开始降低价格，那么这不仅会威胁到其他差异化企业，还会威胁到那些感受到竞争优势正在受到侵蚀的成本领先企业。因此，到了生命周期的成熟阶段，企业已经掌握了竞争独立性的意义。

因此，在成熟行业，要了解现存的企业如何通过集体努力降低行业内竞争，并同时保存企业和行业的盈利（经营层战略就是要实现这一点）。独立企业首先通过阻止新企业进入该行业，其次通过降低行业内竞争水平的战略战术，来保护它们的竞争优势。

6.5.1　阻止进入的战略：产品衍生、削减价格以及维持过剩产能

企业可以通过三种方式来阻止潜在对手进入，从而维持并增加其盈利：产品衍生、削减价格以及维持过剩的产能（见图 6-5）。当然，潜在进入者会尽力对行业内企业所实行的阻止进入的战略进行迂回处理。竞争很少是一条单向的通道。

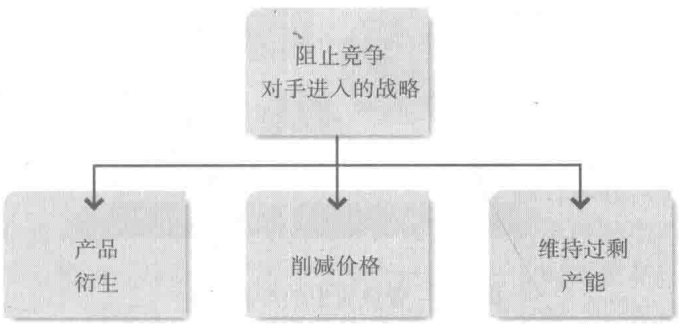


图 6-5　阻止竞争对手进入的战略

1. 产品衍生

正如上文所述，在行业成熟期，大多数企业开始通过生产针对不同细分市场的多类型产品来增加市场份额。然而，有时候为了降低潜在进入者的威胁，原有企业会使它们提供的产品尽可能满足所有细分市场的需求。这就制造了一个进入壁垒，因为当潜在的竞争者发现市场上所有顾客群的需求都被现有企业所满足时，要打入这个行业，建立属于自己的领地是很困难的。这种“瞄准机会，满足需求”，或者满足市场上所有顾客的不同需求的战略，被称作**产品衍生**（product proliferation）战略。

由于美国大型的汽车制造商在满足小型车这个市场利基的需求方面反应迟钝（它们没有采取产品多样化战略），所以它们在 20 世纪 80 年代未能将日本汽车制造商拒之门外。对于这一情况，福特和通用公司难辞其咎，因为在欧洲业务中，它们有生产小型车的悠久历史。管理者早就应该看到这一市场缺口，并且 10 年前就应该满足这一需求了。但是当时（错误）的观点是“小型车意味着利润少”，而利润少总好过没有利润！另外，在香皂和洗涤剂行业，生产新型香皂和洗涤剂以满足或创造新的顾客需求构成了竞争基础。因此，香皂和洗涤剂的数量，尤其是它们包装的方式（粉状、液态还是片状）能够衍生出很多产品，使得潜在的进入者要想开辟新的细分市场举步维艰。图 6-6 显示了产品衍生如何会成为进入障碍。该图沿着两个维度描述了餐饮业的产品空间：气氛可以从快餐级到烛光晚餐级，食品质量可以从普通级到美食家级。图中的圆圈代表了各个餐馆所占据的产品空间，不同餐馆的位置由两个维

度确定。因此，麦当劳位于“普通质量—快餐气氛”的区域。产品空间中的空白使潜在进入者和已经存在的对手有机会进入市场。阴影部分代表了没有被占据的市场空间，表明新的餐馆可以进入该市场。当所有的市场空间都被占据时，进入障碍的存在使得新企业很难在市场上取得有别于其他企业的立足之地。这种障碍不仅存在于餐饮业，而且存在于其他任何一个市场中。即使像谷歌这样的行业领导者也曾犯下类似的错误，如战略行动 6-2 所述。

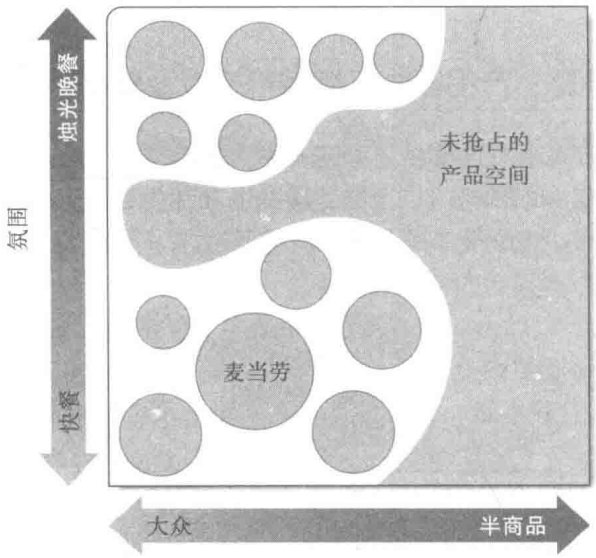


图 6-6　餐饮业中的产品衍生

战略行动 6-2

谷歌受到了在线社交网络市场的威胁

谷歌公司的迅速成长使得其在最近 3 年里新雇用了 80 000 多名员工。截至 2011 年，该公司员工数量已经达到 136 000 人，这是以前的 2 倍多。谷歌的发展源于当行业竞争变得日趋激烈时，它越来越多地进入了互联网软件行业的不同利基市场，也源于其刚刚进入在线广告、在线搜索、网页浏览、移动计算和智能手机市场。

在谷歌前创始人拉里·佩奇于 2011 年接替埃里克·施密特（Eric Schmidt）担任公司 CEO 之后，施密特承认其作为 CEO 犯下的最大失误就是没有意识到新的在线社交网站带来的巨大挑战，如 Twitter，特别是 Facebook 的用户数量已经从 2007 年的 4 000 万增长到 2011 年 7.5 亿。谷歌的搜索技术不能在 Facebook 的网页上运用，所以当 Facebook 能够创建一个有关其用户兴趣具体细节的庞大资料库并将其销售给在线广告商时，谷歌无法分享这一金矿市场。为什么这件事如此重要？因为有针对性的在线广告是实现更高销售收入的关键，截至 2011 年，Facebook 自有的针对其 7 亿用户的广告活动正在带来数十亿美元的收入。似乎 Facebook 在在线广告市场上的快速增长将对谷歌努力保持行业龙头地位带来了阻碍，从而使得双方将在在线广告市场上成为惨烈的竞争对手，因此谷歌渴望收购高朋（见开篇案例）。

2011 年年初，佩奇及其高层管理团队面临的问题就是快速制定新的战略，以提升顾客在社交网络上的竞争力——谷歌不得不采取措施来整合所有不同软件产品部门的战略以提升其在社交网络

上的竞争力。佩奇成立了一个新的高级管理委员会，谷歌公司所有的产品部门的领导者现在均须每周与佩奇见面以强化整合，进而保持公司在社交网络方面沿着成功的轨道前进。

佩奇的工作并不轻松：谷歌公司每一个不同的软件产品部门均是由强有力的、拥有魅力且极力追求本部门战略计划的领导者领导，因而面临的最大问题就是让这些领导者协同工作。例如，谷歌安卓智能手机部门必须寻找办法与 Chrome 网页浏览器部门合作，以进一步提升社交网络，而搜索部门必须采取措施与广告部门合作以精准定位目标客户。佩奇明确地说明他非常重视这些挑战，并且将管理人员、员工大量的年度奖金和股票期权（价值成百上千万美元）与公司未来在在线社交网络战略上的成效挂钩。

2011 年夏天，谷歌向其选定的客户提供新的 Google+ 社交网络服务，而且在 2011 年 9 月解决其最初的软件问题之后，每位浏览器用户都能创建其自己的 Google+ 账户。这项新的服务得到了积极的评论，而且其受欢迎程度也在不断增加，以至于 Facebook 不得不丰富其内容以与 Google+ 相抗衡。这场比赛还在持续，在 21 世纪初的十几年里，哪家企业将在如此重要的广告市场中占据主导仍有待观察。

资料来源：www.google.com, 2011; www.facebook.com, 2011.

2. 削减价格

在一些情况下，行业中的企业可以用定价战略来阻止新的进入者，从而保护它们的利润率。阻止进入的战略是每当一家新的企业进入时，或者更妙的策略是当潜在竞争者打算进入行业时，就削减价格，然后，当新的或潜在竞争者退出该行业时再提高价格。此举的目的是向潜在竞争者发出信号，即行业中现有企业会以削减价格来反击。如果现有企业持续采取这样的战略，潜在竞争者就会明白它们的进入会点燃价格战，这样新进入者的威胁就降低了，平均价格会高一点，行业利润也会提高。然而，削减价格的战略挡不住采用新技术进而拥有成本优势，或者首先采用新商业模式预计也会拥有竞争优势的潜在竞争者。实际上，很多进入成熟行业的最成功的企业做到了这一点。例如，日本汽车制造商能够进入美国市场，正是因为它们首先采用了精益生产技术，相对美国企业来说，它们拥有了成本和质量优势。今天，日本汽车制造商拥有的美国市场份额仅仅受到一份不太正规的贸易协定的限制；如果允许进口更多的汽车，然后以更低的价格销售，在美国的市场份额会很容易增加一倍，而且很可能会将两家美国企业赶出市场。

第二种削减价格的战略是首先对产品索取高价以攫取短期利润，然后大幅度降价以扩张市场份额，同时阻止潜在进入者。原有企业通过这种方式向潜在进入者发出信号，即如果它们进入，原有企业就会利用它们的竞争优势把价格压低到新竞争者的成本以下。这种定价战略也可以使企业压低经验曲线，从而获得大幅度的规模经济。由于成本随着价格降低而降低了，因此利润率可以得到维持。同样，这种战略也不能阻止强有力的潜在竞争者，即试图在其他行业寻找有利可图的投资机会的老企业。例如，你很难想象 3M 会因为担心其他企业压低价格而不敢进入一个行业。像 3M 这样的企业有足够的资源来承受短期的损失。戴尔对于进入竞争激烈的电子行业，开始销售电视机、数码相机等也没有多少担忧，这是由于它拥有一套强大的独特能力。因此，现有企业如果面临这种情况，为其利益考虑，如果可行的话，最好还是逐渐接受新的进入者，逐渐让出一部分市场份额给它们，以免形成价格战，这样还可以维持产品利润。

3. 维持过剩产能

第三种阻止进入的竞争策略是维持过剩产能，也就是，维持生产更多的、超过顾客当前需求的实体能力。当前行业中的企业会故意形成一定限度的过剩生产能力，以警告潜在进入者，如果它们进入该行业，当前企业就会通过增加产出、压低价格来实行报复，直至进入变得无利可图。然而，增加产出的威胁必须是可信的，也就是，行业中的企业必须能够在进入看起来有可能发生时迅速集体性地提高产出水平。

6.5.2　管理竞争的战略

除了试图阻止进入，企业还希望制定战略以管理企业间的竞争独立性，以及减轻价格竞争。无限制的价格竞争不但会降低企业的利润，也会降低行业的利润。企业可以采取集中战略来应对行业竞争。最重要的是价格信号、价格领导、非价格竞争以及产能控制（见图 6-7）。

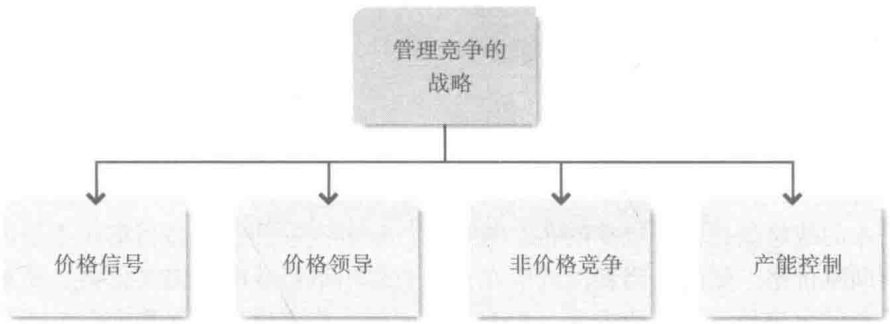


图 6-7　管理企业竞争的战略

1. 价格信号

企业选择合适的价格并进而获得卓越绩效的能力受到多个因素的影响，包括产品需求的强度和对手之间竞争的激烈程度。价格信号是企业可以用来控制竞争从而使行业可以选择最适合的价格的第一种方式。**价格信号**（price signaling）是企业提高或降低价格来向其他企业传达它们的意图，并影响其他企业定价的过程。企业可以利用价格信号提高行业利润率。

企业可以使用价格信号来宣布它们将向威胁它们的敌对性竞争行动进行大力反击。例如，它们可能发出这样的信号：如果有公司敢于大肆降价，它们将采取同样的措施进行反击。针锋相对是价格信号的一种广为人知的方式。在这种战略下，对手做什么，企业也做什么：如果对手降价，企业也跟着降；如果对手提价，企业也跟着提。如果企业长期坚持这一战略，就会给对手传递一个清楚的信号：它们将以完全相同的方式来应对对手有关价格的任何举动。这一行为的意义在于，对手迟早会明白企业总是会采取一种针锋相对的战略。一旦对手明白了企业的意图（不管什么时候，你降价，我也会降价），也意识到降价只会增加自己的成本，降价在该行业就不会那么普遍了。针锋相对的战略同样也可以向对手表明，提价也是会被模仿的，因此会增加对手首先提价以增加利润的可能性。因此，针锋相对的战略可以成为一种塑造行业内价格行为的有效方式。

航空业是价格信号发挥作用的一个典型例子，因为在航空业中，价格一般都是依据当前顾客的需求而波动的。当一家航空公司发出信号表明了降价的意图，那么往往一场价格战就

会随之而来，因为航空公司之间会互相模仿对方的行为。如果一家航空公司感到需求强劲，它会通过发出信号来试探表明提价的意图，然后价格信号就会成为一种达到统一提价目的的战略。不可退机票 (nonrefundable tickets) 是各航空公司采取的获得更有利的价格选择余地的另一种战略，这一般起源于一家航空公司发出的一个市场信号，然后这个信号会被行业中的其他公司所模仿。各航空公司都认识到，如果它们能够集体行动，迫使顾客自己承担提前买票的风险，它们就能够稳定其收入，而且顾客提前支付的票款还可以为它们带来额外的利息收入。实际上，价格信号可以使企业之间互相发出信息以使它们能够互相了解对方的竞争产品和市场战略，从而采取协调一致的、具有竞争性的价格行动。

2. 价格领导

如果一家企业有权制定最大化行业利润的权力，那么它便是价格领导者。这是降低价格敌对、提高成熟行业中利润的第二种策略。根据反垄断法，正式的价格领导或者集体定价是非法的，因此**价格领导**（price leadership）的过程是非常微妙的。例如，在汽车行业，价格是通过模仿来制定的。行业中最弱的企业，也就是成本最高的企业，制定的价格常常被其他企业用来作为它们定价的基础。过去，美国汽车制造商先定好价格，随后日本制造商会参照这个价格来定价。由于它们的成本更低，所以可以不用和美国厂商在价格上竞争就能获得更高的利润。不同的细分市场有不同的定价。在所有车型中，不同车型的价格表明企业所针对的不同细分市场，以及该细分市场所能承受的价格范围。每一个厂商在为一款车型定价时都会参照其他厂商的价格，而不是其他厂商的成本。价格领导还可以使差异化厂商获得超额利润。

尽管价格领导能够通过阻止针锋相对的竞争，进而提高行业利润水平的方式稳定行业中企业间的关系，但是这种战略也不是没有危险的。它有利于那些成本高昂的企业，使得它们无须采取提高产能和效率的方法就能生存下来。从长期来看，这种行为使得它们面对那些通过新技术获得低成本的新进入者时不堪一击。这就是当日本汽车厂商进入美国市场后，美国汽车行业所发生的事情。通用汽车是行业的价格领导者，经过多年这种心照不宣的定价，美国汽车厂商很容易遭受来自日本厂商的日益强势的进攻，而它们对此却无能为力。2009 年，度过金融危机的美国政府决定放贷给快要破产的克莱斯勒和通用公司。这一措施较大限度地降低了企业的成本，使得它们今天仍然具有竞争优势（福特公司也得到过类似的帮助）。2011 年，所有美国汽车商的销售额和利润都提高了。

3. 非价格竞争

在成熟行业中，产品和市场战略的第三个重要方面是**非价格竞争**（nonprice competition）的使用。采用试图避免成本高昂的削减价格或价格战的战略并不能完全阻止产品差异化引发的竞争。然而，在很多行业中，产品差异化战略的确是阻止潜在进入者和管理行业内竞争的一种主要工具。

产品差异化是指企业通过提供不同的或优良的产品特色来争取市场份额，比如 AMD、英特尔、NVIDIA 等公司竞争生产的更小、更强、更精细的电脑芯片，宝洁、高露洁、联合利华等公司则采取不同的营销策略。在图 6-8 中，我们采用了产品和市场两个维度来识别基于产品差异化的非价格竞争战略：市场渗透、产品开发、市场开发和产品衍生。（请注意，这一模型适用于新的细分市场，而不是新的市场）。

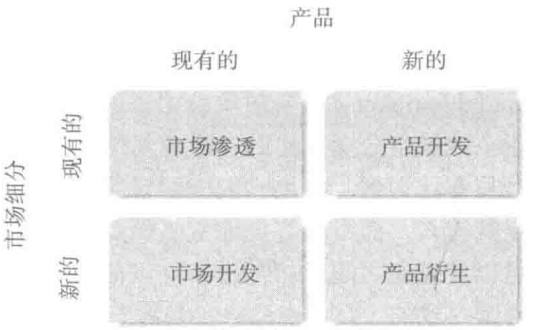


图 6-8　四种非价格竞争战略

4. 市场渗透

当企业集中精力在现有产品市场上拓展市场份额时，它就是在实行**市场渗透**（market penetration）的战略。市场渗透要求进行大量的广告宣传来建立和推广产品的差异性。例如，Intel 就曾经在其大规模广告宣传活动中积极使用这一战略。在一个成熟的行业中，广告旨在影响顾客对品牌的挑选，并为企业及其产品建立品牌知名度。利用这种方式，一家企业可以通过吸引对手的顾客的方式来扩大市场份额。由于品牌产品通常可以制定较高的价格，在这种条件下扩大市场份额是非常有利可图的。这就是美泰克为什么要尽力迎接来自 MG 娱乐的 Bratz 娃娃的挑战。

在一些成熟行业中，市场渗透战略已经成了家常便饭。在这些行业中，所有的企业都会进行密集的广告宣传并参与到争夺市场份额的战斗中来。每一家企业都担心如果自己不做广告，它的市场份额就会被那些做广告的企业抢走。结果，在香皂和清洁剂行业，宝洁 (P&G) 花费销售收入的 20% 用于广告宣传，目的就是保持或扩大市场份额。高昂的广告费用成为横亘在潜在进入者面前的进入障碍。

5. 产品开发

产品开发（product development）是创造或改进产品以替代现有产品的方式。剃须刀行业依赖产品更新来创造一波又一波的顾客需求，行业中的企业的新收入来源就此产生。例如，吉列定期推出新型的和改进的剃须刀，其推出的振动刀片用以和舒适（Schick）刀片公司的四刃刀片进行竞争，从而刺激市场的扩大。在汽车行业中，每一家主要汽车厂商每 3 ~ 5 年都会推出新车型来更新老车型，从而说服顾客以旧换新。

产品开发对于维持产品差异性以及扩大市场份额是至关重要的。例如，汰渍洗衣粉在过去的 50 年中，为了提高性能，其成分已经经过了超过 50 次的改变。其产品在广告宣传中一直被称作汰渍，但是每年它都是一种新产品。改进和完善产品是企业在成熟行业中调整和改进商业模式的重要战略。但是这种竞争可能会和价格战一样残酷，因为它代价高昂并能急剧提高企业的成本结构。美泰克的一个核心战略就是产品开发，2000 年以后，为了能在瞬息万变的市场环境中竞争取胜，它花费了上千万美元来开发新的玩具娃娃，从而使其成本迅速飙升。

6. 市场开发

市场开发（market development）是为企业的产品找到新的细分市场。采取这一战略的企

业希望利用在一个细分市场上形成的品牌知名度去搜寻其他可以参与竞争的市场，正如美泰克和耐克分别通过进入更多其他玩具和运动鞋的细分市场一样。通过这种方式，企业可以借用其品牌知名度的差异化优势。日本的汽车生产商提供了一个市场开发的有趣例子。每一个厂商进入市场的时候，都推出了一款经济型车，例如丰田的卡罗拉和本田的雅阁，然后它们不断地对每一款车进行升级，进而不断进军更昂贵的细分市场。雅阁现在是中型车市场的主要竞争者，而卡罗拉主要占据小型车市场。通过重新定义其市场定位，日本厂商成功地开发了它们的细分市场，同时获取了利润，并且成功地攻击了它们的竞争对手，从它们那里攫取了市场份额。尽管日本厂商曾经主要依靠成本领先取得竞争优势，但是市场开发使得它们同样成为差异化竞争者。实际上，正如我们在第 5 章中提到的，丰田利用市场开发成为广义的差异化者。表 6-1 阐释了丰田如何在轿车市场上，逐渐地利用市场开发生产出一款几乎适用于所有主要细分市场的轿车。其他讨论见战略行动 6-3。

表 6-1　丰田产品线

价格（美元）	运动型多功能车（SUV）	轿 / 跑车	客运车	豪华车	运动型汽车	皮卡车
11 000 ~ 20 000	Scion XB	凯美瑞、Matrix、卡罗拉、Prism，Scion XA			赛里卡 GT	Tacoma
21 000 ~ 30 000	RAV4-4Runner、汉兰达	威萨、阿瓦隆	Sienna	阿瓦隆	MR2、Spyder	坦途
31 000 ~ 45 000	红杉、RX330	GS300、IS300		ES330	凯美瑞、速拉娜	双排坦途
46 000 ~ 75 000	陆地巡洋舰 GX、LX	GS430		LS430	SC430	

战略行动 6-3

丰田利用市场开发策略成为全球领导者

由于收入庞大但利润危如累卵，汽车行业一直是全球竞争最为激烈的行业之一。同时由于 21 世纪前 10 年后期糟糕的经济困境，随着全球主要汽车制造商努力设计新的车型，以更好地满足特定群体购买者的需要，行业竞争不断加剧也就显得不足为奇了。在竞争最前沿的企业之一就是丰田公司。

丰田在 40 年前就生产了其第一辆汽车，车虽然丑陋，像盒子一样，却十分便宜。随着其产品质量不断提升，销售量也在不断增加。丰田作为一家专注于成本领先的企业，不断将其利润再投入到产品风格的改进之中，并始终致力于降低生产成本。渐渐地，丰田已经利用其低成本优势制造了一系列定价合理的汽车，以满足汽车行业不同细分市场的需要。丰田能在两三年内实现汽车从最初设计阶段到生产阶段转移的能力，使其能比竞争对手更快地生产出新的车型，也使其能够利用新细分市场开发策略。

丰田在利用其全部系列产品以开发新出现的细分市场方面一直是领导者。例如，在 SUV 领域，丰田提供的第一款产品就是昂贵的陆地巡洋舰，售价甚至高达 35 000 美元之多。在意识到需要在 SUV 市场引入更低价位的产品后，丰田紧接着向 SUV 领域的普通消费者提供了定价在 20 000 美元的 4Runner 车型，之后又引入了定价低于 20 000 美元的小型 SUV 车型 RAV4，之后又出现了红杉这款更大、动力更强劲，定价高于 20 000 美元的 4Runner 车型。最后，丰田利用其在雷克萨斯事业

部的技术，在低于30 000美元的细分市场上又引入了豪华汉兰达SUV。如今丰田提供了6款SUV车型，每一款产品都通过综合考虑价格、尺寸、表现、风格以及豪华程度来满足SUV细分市场的需要。与此相类似，丰田将其轿车产品进行差异化定位以满足不同类型消费者的需要。例如，凯美瑞定位于能够支付25 000美元的中端消费者，这些消费者渴望获得豪华程度、表现、安全和可靠性的平衡。

丰田提供种类繁多的车型以满足消费者的需要，进而实现价值最大化。与此同时，丰田的车型数量会受到严格约束以确保产品成本在严格控制之下，因为只有这样才能确保其拥有汽车价格定价权以帮助实现收入和利润最大化。由于每一个汽车细分市场中的竞争现在都非常激烈，所有的全球汽车制造商都需要在展现更多车型以吸引消费者的优势，与增加不同车型以满足不同消费者需求而带来的成本提高之间进行权衡。

7. 产品衍生

产品衍生可以用来应对行业内的竞争，并且阻止进入。产品衍生战略一般表示行业中的大企业针对每一个细分市场或市场利基都有一款产品，而且相互之间针锋相对地争取顾客。如果一个新的市场利基开始形成，比如SUV、名牌太阳镜或者销售鞋子的网站，那么市场领导者就会因为先发行动而获得优势，但是很快其他企业就会赶上来。这样行业中的竞争态势稳定下来，竞争程度也会降低。产品衍生因此使得基于产品差异化的行业竞争（而不是基于价格的，也就是基于新产品开发的非价格竞争）可以稳定展开。竞争开始围绕产品在顾客眼中的独特性、质量、特色以及性能，而不是围绕价格展开。

耐克采取非价格竞争战略的方式来增强差异化的商业模式极具启发意义。耐克之前的总部位于俄勒冈州的比弗顿（Beaverton）。30年前，由当时俄勒冈大学的一位田径教练比尔·鲍尔曼(Bill Bowerman)，和一位寻找有利可图的商业机会的企业家菲尔·奈特（Phil Knight）共同创办。鲍尔曼的目标是构思出一种能够提高田径运动员脚底摩擦力和速度的运动鞋鞋底，他在研究了家中的电烙铁后，想出了耐克的华夫饼干式鞋底。鲍尔曼和奈特开始制作鞋子，并放在汽车后备厢里。耐克已经成长为一家占据了几乎全球鞋子销量45%的公司，每年运动鞋和成衣销售额达500亿美元，并在2011年产生了20亿美元的利润。

耐克这种惊人的增长源于它基于差异化的商业模式，这种商业模式一直是基于两种原始的职能战略：创造时尚、技术先进的鞋子和通过游击战式的营销活动提高产品质量的知名度。耐克设计的营销活动告诉消费者，它们的鞋子不仅质量是一流的，而且是一种时尚的声明，还是基于运动兴趣的生活方式的必不可少的一部分。耐克强调其产品独特性的战略明显取得了成效。然而它在1998年受到了冲击，销量急速下降。它在设计新鞋方面面临困境，目前顾客对设计好坏的感知比价格更显著。换言之，其市场渗透和产品开发的战略不再见成效。菲尔·奈特雇用了一批来自顶级消费品公司的优秀经理人员，把他们组成一个团队，希望以此从根本上来改善耐克的商业模式。

过去，耐克回避像高尔夫、足球、溜冰等运动，主要专注于田径和篮球市场，试图为这些市场制造鞋子，建立市场份额。然而，当销售额开始下滑时，它意识到如果只针对一个细分市场利用营销活动开展经营，销量和利润的增长也就只能到此为止了；它需要向运动鞋市场的更多分支销售更多种类的鞋子。因此，耐克重新利用其在设计和营销方面的实力，开始

为新的细分市场设计新的鞋子。换言之，耐克也开始追求市场发展和产品扩散。比如，耐克开始修订健身鞋，推出了足球鞋系列，并随时完善公司设计。2000 年年中，耐克从它的主要竞争对手阿迪达斯那里接手，成为市场的领导者。耐克的战略明显加强了其产品差异化的商业模式，这就是其市场份额和利润持续增长的原因，并且也是竞争者嫉妒的原因。

8. 产能控制

尽管非价格竞争有助于成熟行业避免残酷的、使企业和整个行业盈利缩减的价格削减，但是当行业中存在过剩产能的时候，价格竞争还是会不期而至。当行业中的企业集体性地生产出过量产品时，过剩产能就形成了，为了处理掉这些产品，它们会削减价格出售。当一家企业削减价格时，其他企业会迅速地跟随（一个博弈论的预测），因为它们担心削减价格的企业会将所有的存货都卖出去，而它们只会剩下没人要的产品，最终结果就是一场价格战。

过剩产能可能会由需求不足引起，就像当经济衰退期间，人们对汽车的需求会降低，这使得汽车厂商开始给顾客一些价格上的刺激以鼓励顾客购买新车。然而，总的来说，过剩产能是由于行业内的企业同时追逐利润而引起的。例如，为了利用需求急剧增长的良好机遇，它们都开始投资建厂，每一家企业都想超过别人，这样做总体上的结果是它们一起制造了本行业的过剩产能，这一结果反过来又使每一个厂商的利益受到了损害。

9. 引起产能过剩的因素

产能过剩的问题通常是由技术进步引起的。有时候新的低成本的技术是这个问题的罪魁祸首，因为所有企业为了避免被落在后面，都同时开始投资于这项技术。因为新技术能比老技术产量更大，所以产能过剩就出现了。此外，新技术通常是大批量引进的，这也会引起产能过剩。例如，当一家航空公司某一条航线需要更多座位时，它需要另外增加一架飞机，因此即使可能只需要 50 个座位也会因此增加上百个座位。再举个例子，一个新的化学过程现在每天需要 1000 加仑才最有效，而之前的过程每天需要 500 加仑。如果行业内的所有企业都更新了技术，行业产能可能就会翻番，因而会引起严重的问题。

产能过剩也可能由行业中的竞争因素引起。新企业的进入是这类因素之一。20 世纪 90 年代，韩国企业进入全球半导体行业引起了大规模的产能过剩和价格下跌。同样，20 世纪 90 年代末和 21 世纪初，苏联的钢铁企业进入全球钢铁市场，造成了全球钢铁市场的产能过剩和价格暴跌。有时候，企业工厂的使用年限也可能成为问题的根源。例如，在酒店业，由于酒店家具的快速折旧，顾客总是被吸引到新的酒店去。当新的连锁酒店沿着老的连锁酒店建立起来时，就会造成产能过剩。还有的时候，企业仅根据行业的趋势同时采取竞争性行动，然而这些行动最终也会导致面对面的竞争。例如，对于很多连锁快餐店，每当人口统计资料显示出有人口增长的迹象时，它们就会开设新的店面。然而它们似乎忘记了，其他的连锁快餐店也在使用同样的数据（它们没有充分预料到对手的行动）。因此，你或许会发现，一个本来没有一家快餐店的地区可能突然同时出现好几家。它们是否能够生存下去取决于需求增长率与连锁店增长率的对比，但是很多时候它们会关闭最不受欢迎的快餐店。

10. 选择一种产能控制战略

有这么多种产能扩张的方式，很明显企业也应该去寻找一些控制产能的方式。如果它们总是遭受着被迫削价或价格战的折磨，那么它们就无法回收对于一般战略的投资。在一个行

业中，由产能过剩所导致的过低利润率不仅迫使最弱小的企业退出该行业，有时候甚至也迫使大企业退出该行业。一般来说，企业可以有两种战略选择：①每一家企业都该尽量先发制人，并掌握主动权；②行业中的企业采取集体行动，找到一种间接地协调彼此行动的方式，从而使它们能够意识到个别行动对彼此的影响。

想要先发制人，企业必须能够预测到产品市场需求的大幅度增长，然后快速行动以建立大规模生产来满足预期的需求。通过率先行动而取得优势，企业就可以阻止其他企业进入市场，因为率先行动者的经验曲线通常会得到降低，成本也得以降低（从而价格也得到降低），如果必要的话还可以以价格战对其他企业形成威胁。

然而，这一战略是极有风险的，因为它要求在未来市场的市场规模和盈利前景都还不明确的时候就把资源投资进去。开篇案例中的高朋就在这样做。如果先发制人的战略没能阻止竞争者的进入，这种战略的风险也是很大的。如果一个竞争者拥有强有力的一般性战略或者更多的资源，例如谷歌和微软，它们将给先发制人者带来麻烦。因此，要使这一战略取得胜利，先发制人者必须是一家拥有足够资源的强大公司，从而可以承受得住价格战的压力。

作为控制产能的一种战略，在行业内协调行动是有风险的，在操作时必须小心谨慎，因为根据反垄断法，在投资时间上的勾结是违法的。然而，由于企业总是试图去解读和预测其他厂商的竞争动向，因此暗示性的隐蔽协调行动仍然存在于很多行业中。一般来讲，企业往往通过市场信号来确保协调行动。它们会在行业期刊上或报纸上宣布它们未来的投资决议。此外，它们还会把自己的产能水平以及对行业需求的预测与对手共享，从而使供求达到平衡状态。这样，一个协调行动的战略会降低投资的风险。这一点在化学品提炼或原油行业是非常普遍的，因为对于这些行业新产能的投资往往需要耗费上亿美元的资本。

6.6　衰退行业的战略

很多行业迟早都会进入衰退阶段，那时，行业的总规模开始萎缩。铁路行业、烟草行业以及钢铁行业都是这样的例子。行业进入衰退阶段有多种原因，包括技术的革新、社会潮流以及人口方面的转变。铁路和钢铁行业的衰退是由于技术的革新导致了替代品的出现。内燃机的出现推动了铁路行业的衰落。而随着塑料和合成材料的出现，钢铁行业也衰落了。烟草行业的衰退则是因为社会对于抽烟态度的转变，因为抽烟对健康的危害越来越受到人们的关注。

6.6.1　衰退的严重性

在衰退行业中，当市场总规模开始萎缩的时候，行业中的竞争趋于激化，利润率趋于降低。衰退行业中的竞争激烈程度取决于四个关键因素，如图 6-9 所示。首先，竞争在快速衰退的行业比在缓慢衰退的行业（如烟草行业）要激烈。

其次，在退出壁垒高的衰退行业，竞争更激烈。正如我们在第 2 章中所说的，在退出壁垒高的行业中，即使需求在萎缩，企业仍会被高壁垒锁住而很难退出。其结果是产能过剩的出现和更加激烈的价格竞争。

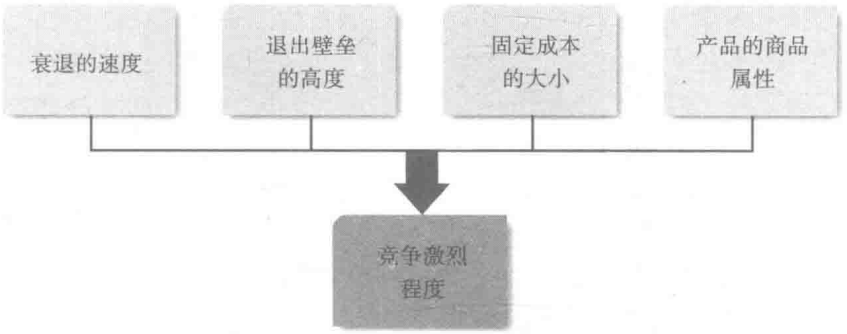


图 6-9　决定衰退行业竞争激烈程度的因素

再次，也和前一点有关，即固定成本高的行业竞争更加激烈（如钢铁行业），原因是补偿固定成本的需要（例如维持产能的成本）会促使企业通过降价的方式来尽可能多地使用任何过剩产能，这样就会引发价格战。

最后，在产品差异化小的行业中，竞争更加激烈。相反，产品差异化强的行业，会形成显著的品牌忠诚，这样竞争就不会过于强烈，例如烟草行业（这个行业的衰退是较为缓慢的）。

一般情况下，一个行业的不同领域并不是以同样的速率在衰退。有些领域在其他部门已经开始衰落的情况下依然能够保持较为强劲的需求。钢铁行业的情况说明了这一点。尽管对大型钢材像薄钢板的需求已经普遍下降，但是对于特种钢材，例如高速机床上使用的钢材的需求实际上增加了。电子管是另外一个例子。尽管晶体管代替电子管成为很多电子产品的部件之后，对电子管的需求大幅萎缩，但是很多年后电子管仍然在雷达装备中保持了一定的应用。因此，在电子管需求普遍萎缩的情况下，对这种电子管的需求依然强劲。这些例子说明，行业中的有些领域其衰退的速度可能要远远慢于行业整体的衰退速度，或者根本一点也没有衰退，在这些领域中可能存在小量需求。那么，对于那些满足这类需求的企业来说，它们面临的价格竞争强度要远远低于行业整体水平。

6.6.2　选择战略

企业可以选择四种主要的战略来应对衰退：①**领导战略**（leadership strategy），即企业寻求成为衰退行业中的领导者；②**利基战略**（niche strategy），即集中于衰退速度远慢于行业整体水平的领域中的小量需求；③**收获战略**（harvest strategy），即寻求现金回流最大化；④**撤资战略**（divestment strategy），即企业将业务出售给其他企业。图 6-10 给出了一个企业战略选择的简单框架。请注意，在图 6-10 中，衰退行业中的竞争程度是由纵轴来衡量的，而企业相对于剩下的小量需求的实力则是由横轴来度量的。

1. 领导战略

领导战略试图把要退出的企业的市场份额接纳过来，从而谋求在衰退行业中的增长。在以下情况下采取这种战略最合理：①当企业具有允许在衰退行业中扩大市场份额的明显实力时；②该行业衰退的速度和竞争的程度适中。菲利普·莫瑞斯在烟草行业中采取了这样一种战略。通过强劲的市场营销，菲利普·莫里斯在这个衰退行业中增加了市场份额并获得了巨额利润。

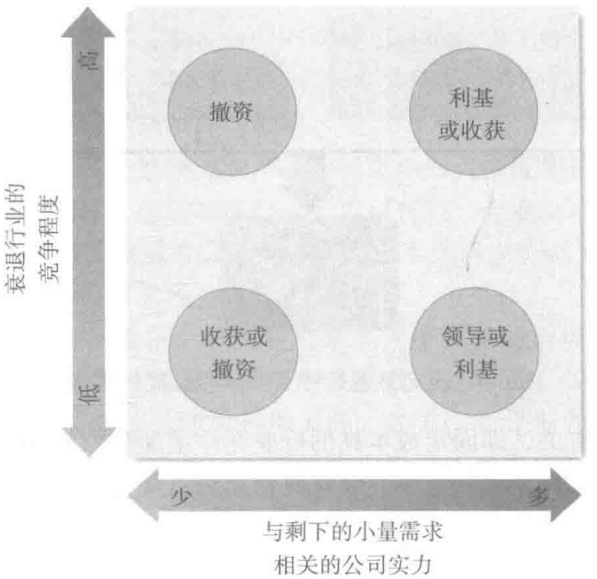


图 6-10　衰退行业的战略选择

企业获取领导地位的策略性步骤包括采取强劲的价格和营销活动来扩大市场份额，吞并现有竞争者来整合行业，提高其他竞争者参与竞争的风险（例如，通过增加新的产能投资）。这些策略向其他竞争者发出这样一个信号，即本企业是打算并有实力留在这个衰退行业中并与其他企业展开竞争的。这些信号可能会使得其他企业退出该行业，这会进一步提升行业领导者的竞争地位。战略行动 6-4 提供了一个通过在衰退行业中采取领导战略而发展壮大的企业——理查森电子公司（Richardson Electronics）。它是电子管行业中的最后一家企业。

▶▶▶战略行动 6-4

如何在电子管行业中盈利

20 世纪 50 年代早期，电子管行业作为当时的一个重要行业正处于其巅峰时期。那时像西屋电气（Westing house）、通用电气、RCA 以及西电（Western Electric）这样的企业都在这个行业中占据着不小的市场份额。时过境迁，随着晶体管的诞生，大多数电子管都过时了，导致这些大企业一个接一个地退出了这个行业。然而其中有一家企业——理查森电子公司不仅在这个行业中生存了下来，而且还证明了在一个衰退行业中获得高额回报是可能的。这家企业本来主要是一家分销商（尽管也有一定的生产能力），在美国和欧洲的十几家企业退出电子管行业的时候，它买下了它们剩下的资产，而现在它拥有一个存储着超过 10 000 种不同类型电子管的仓库。这家企业现在是世界上很多电子管的唯一供应商，这就不难解释为什么它的毛利润率可以达到 30% ~ 40% 了。

理查森电子公司能够在这个行业中生存并壮大，是因为电子管是一些老的电子产品的重要部件，而这些老产品如果用晶体产品代替的话，代价是非常昂贵的。此外，电子管在有限的一些领域（如雷达和焊接设备）中的应用效果表明，其性能仍然是超过半导体的。现在美国政府和通用汽车都是理查森电子公司的大客户。

理查森电子公司业务的关键是速度。它在伊利诺伊州的仓库可以向约 40 000 个顾客提供隔夜

交货的服务，而且它每天可以以平均550美元的价格处理650个订单。像通用汽车这样的客户不会真的在意一个电子管是250美元还是350美元；它们在意的是当一个关键的焊接设备不能正常工作时所造成的40 000 ~ 50 000美元的停工损失。作为多种电子管的唯一供应商，理查森电子公司通过对这类客户需求的快速反应，实际上已经处于一种垄断地位，就连很多新兴行业的企业也非常嫉妒。然而，看到高端立体声音响系统中越来越多地使用电子管这样一个机会，一家新企业——Westrex Corp.建立起来了，今天它正跟理查森电子公司在一些细分市场上展开肉搏。从这个案例可以清楚地看到，在衰退行业中也可以获得高额利润。

2. 利基战略

利基战略专注于行业中的小量需求，这种需求是稳定的或者相对行业整体来说衰退的速度慢。当企业相对于这种相对强劲的需求具有特有的实力时，适合采用这种战略。以Naval这家企业为例，它是一家生产捕鲸鱼叉和小型猎枪的企业。这或许看来很奇怪，因为世界各国都早已禁止捕鲸了。然而，Naval通过专注于一群（尽管数量很有限）仍被允许捕鲸的人而生存了下来，这一群人就是北美因纽特人。因纽特人现在仍然被允许猎捕北极露脊鲸，条件是他们捕鲸只作食用，不作商用。Naval现在是唯一向因纽特人供应小型捕鲸枪的企业，它的这种垄断地位使它可以在这个相对较小的市场上获得可观的回报。

3. 收获战略

如前所述，当一家企业想要退出一个衰退的行业，并在此过程中最大化地回收现金流的时候，收获战略是最佳的选择。当企业预见到未来的急剧衰退和激烈的竞争或者相对于小量需求实力不足时，采取这一战略是最有效的。收获战略要求企业消减在设备、广告、研发等方面一切新的投资。采取这种战略不可避免的结果是市场份额的萎缩，但是由于企业不再向这个业务进行投资了，起初其现金回流会增加。实际上，企业是在用市场份额交换现金流。最终，现金流会开始萎缩。在这个阶段中，可以将企业清算销售。尽管这种战略在理论上很吸引人，但是实际实行起来是有些困难的。一家走下坡路的企业的士气会降低。另外，如果消费者知道了企业的意图，那么企业会衰退得更快。这样市场份额就会比企业预计的萎缩得更快。

4. 撤退战略

撤退战略是基于这样一种观点，即企业可以通过在行业进入一个急剧衰退阶段之前，提早出售一项业绩欠佳的业务而回收其在这方面的大部分投资。当企业的实力相对于行业所余小量需求不足时，或当该衰退行业未来竞争可能加剧时，采取这种战略是合适的。而这种战略中的最佳选择则是将企业出售给一家谋求行业领导地位的企业。该战略的缺点是，它的成功取决于企业是否能够在行业衰退变得严重之前识别这种衰退，并能够将其资产顺利出售给那些仍然认为这些资产有价值的企业。

●●● 道德困境 ●●●

一家差异化消费产品公司的高管已经开始引导营销经理团队开发新战略来提高公司产品的利润。降低原材料，一是会降低产品质量；二是当维持同型号包装时，会降低产品含量；三是对目前产品有些许改变并之后为其提供“新的”品牌溢价，会使其售价更高。

你是否认为追求这些战略和付诸管理是道德的？这些战略在哪些方式上会产生反作用伤害公司？

本章小结

1. 在由中小企业组成的零散型行业中，竞争战略的主要形式有：连锁经营、特许经营、横向兼并以及信息技术和互联网。
2. 在孕育型和成长型行业中，战略选择部分是由市场需求决定的。创新者和早期使用者具有和早期多数派以及后期多数派不同的需求，企业必须对跨越这两类需求之间的鸿沟做好准备。同样地，管理者必须了解影响市场增长率的因素，从而根据变化的行业环境选择恰当的商业模式。
3. 企业需要通过选择一项能够支撑起商业模式的投资战略来跨越从成长到成熟的艰难道路。在选择这项战略的时候，管理者必须考虑企业在行业中的竞争地位以及行业所处的生命周期的阶段。主要的一些投资战略包括：获取市场份额、企业成长、市场集中化、扩大市场份额、收获战略、维持战略。
4. 成熟行业是由几家大型企业构成的，它们的行为具有高度依赖性，以至于企业战略的成功取决于它的对手的反应。
5. 成熟行业中的企业所使用的、用来阻止进入的主要战略是产品衍生、削减价格、维持过剩产能。
6. 成熟行业中的企业所使用的用来应对竞争的主要战略是价格信号、价格领导、非价格竞争以及产能控制。
7. 在衰退行业中，市场需求已经稳定下来或者开始下降，企业必须使其价格和非价格战略适应新的竞争环境。它们同样需要管理行业中的生产能力，以阻止产能扩张问题的出现。
8. 当需求下降的时候，企业可以采取四种主要战略：领导战略、利基战略、收获战略和撤退战略。选择哪一种战略取决于行业衰退的严重性以及企业相对于行业剩余需求的实力。

讨论问题

1. 讨论公司如何运用：①产品差异化；②管理竞争和提高产业效益的产能控制。
2. 哪种战略可以适用于：①在一个拥挤的大学市场上经营的小比萨店；②在现有市场上想要推出新产品的洗涤剂生产商？
3. 为什么会出现产业分散化？公司把分散产业转变为联合产业的关键因素是什么？
4. 要在孕育型和成长型行业中维持竞争优势，面临的主要问题是什么？担当行业领导者的危险有哪些？
5. 当通过生命周期管理公司时，应该制定哪个投资战略：①在激烈竞争位置上的差异化；②在弱竞争位置上的差异化。

战略实践练习

小组练习：如何保持沙司的狂热

以3～5人为单位分成小组，讨论案例。其中一人作为小组代表发言，展示小组讨论的结果。假设你是一家公司的管理者，公司研发出了一种新的鸡肉沙司，引发了市场的强烈需求。不同的香料和包装，代表不同的系列，使公司获得了超额利润。经过3年的时间，沙司很快享誉全国。主要食品公司如卡夫、纳贝斯克都看到了这个市场的潜力，开始模仿你的公司研发沙司商品。

1. 描述一下你们公司的商业模式和战略。

2. 描述一下公司所处的行业环境。

3. 在这样的环境下，为了加强公司的商业模式，你会选择哪种竞争战略？

战略调研练习

选择特定行业的一家企业（或一组企业），解释一下为了保护或者加强它的商业战略，公司采用了何种竞争战略？

战略管理项目练习

本部分主要讨论行业环境是如何影响公司商业模式和战略的。根据你掌握的信息，完成下列任务并回答下列问题：

1. 公司处在哪种行业环境（孕育期、成熟期等）中？

2. 公司如何制定加强商业模式的战略？例如，如果公司处在孕育型行业中，如何增加竞争优势？如果处在成熟型行业中，如何管理行业竞争？

3. 为了增加竞争优势，公司应该采用何种新战略？例如，公司未来如何实现产品差异化或降低成本结构？

4. 基于以上分析，公司未来应如何保持竞争优势？为什么？

结篇案例

从假日酒店到洲际酒店集团

连锁汽车旅馆假日酒店是美国商业最成功的案例之一。其创始人凯蒙斯·威尔逊（Kemmons Wilson）在20世纪50年代早期度假时，发现他所在的汽车旅店小且贵，并且不可预知其质量。这个发现（伴随着各州间集中的、新的高速公路项目，以及刚刚兴起的公路旅行），引发了一个新的事实：顾客需求未被满足，在住宿质量的市场上出现了一条鸿沟。假日酒店的出现满足了这个需求。从此，假日酒店建立了汽车旅店特点的标准，比如在保持房价合理的情况下提供空调和制冰机。这些便利设施提升了汽车旅馆受欢迎的程度，并且给予汽车旅馆特许经营权，使迅速扩张成为可能，这是威尔逊自己的发明。到了20世纪60年代，几乎在主要城市和每个主要公路上都有假日酒店。到了60年代末，超过1 000家假日酒店在运营，占有率为80%，实现了大众住宿的概念。

旅店针对那些要平均价格的标准房间（位于中间区域的客房市场）的旅行者，提供了一项服务。但是到了70年代，旅行者开始在旅店和汽车旅馆之间产生不同的需求，一些人要求豪华，他们愿意为此支付更高的价钱来获得更好的住宿和服务，另一些则看重低价并接受最低的质量和服务。由于需求不同，市场被分散成不同的客户群体，假日酒店继续提供非差异化的以及价格与质量一般的产品。

尽管假日酒店错过了市场机会并且未对此有适当的回应，竞争力不再。像凯悦酒店这样的公司走高端市场，靠质量和服务出售房间。像6号汽车旅馆和戴斯酒店这样的连锁酒店占领了一般质量、低价的市场。商务旅客、家庭旅行或者自驾游者（他们需要在酒店房间烹饪）被专业连锁店吸引。假日酒店定位全面，但是随着占有率的迅速下降和竞争的加剧，其利润不断衰减。

假日酒店虽伤未亡，它开始了一轮“反击”。升级最初的连锁店来适应质量导向的旅客。之后，为了满足不同类型旅客的需求，假日酒店开了新的酒店和汽车旅馆——豪华的皇冠假日酒店；定位低端市场，提供低价的汉普顿酒店；全套房的尊盛酒店。因此，假日酒店试图满足那些顾客需求出现转变的专营市场或者细分市场的酒店市场需求，这些转变在20世纪90年代初期是成功的，并且假日旅馆开始成长为该产业中最大的酒店房间供应商之一。然而到了20世纪

90年代末期，来自例如万豪等其他连锁店的激烈竞争，使得假日酒店收入下滑，它再一次丧失了差异化吸引力。

在日新月异的酒店和住宿市场上，使每个酒店品牌连锁店的定位最大化满足客户需求，是永恒的追求。2000年，所有连锁酒店适应全球化竞争挑战的压力以及成为全球性差异化品牌的理念引领假日酒店的重构，假日酒店合并加入了洲际酒店集团的连锁。如今，有超过3 200家酒店遍布全球，飘着假日酒店的旗子，如假日快捷酒店、皇冠假日酒店、坎特伍德套房酒店、豪华洲际酒店和度假村。假日酒店定位于提供服务、便利设施和住宿体验，迎合每个旅行场合和的需求。21世纪初，该公司在美国继续开展大规模的现代化运动，目前的全方位服务为下一个起点。洲际酒店计划由一个房间来满足世界各地分散化住宿市场的需求。

讨论题

1. 假日酒店在不同阶段分别采取了什么样的商业模式和战略？

2. 随着时间的流逝，竞争如何改变了洲际酒店集团商业模式背后的战略？

3. 假日酒店是如何使用非价格策略提高其竞争力的？

CHAPTER7

第7章 战略与技术

开篇案例

云计算的兴起

一个模式转变在计算领域出现了。在未来10年中，越来越多的企业将不再购买它们自己的计算机服务器和主机，相反它们将会把其应用软件和数据转移到“云平台”上。云计算是对大数据中心或“服务器工厂”（即将成百上千个电脑服务器集中在一起，并连接起来）的比喻。企业可以在云计算提供商的服务器上“存储”其数据和应用软件。为了在云平台上对其数据运算进行操作，我们所需要的全部只是一台带有网页浏览器且能上网的计算机。

将数据和应用软件转移到云平台上有诸多明显的成本优势。企业不需要对那些很快就变得过时的信息技术硬件进行投资。更进一步地，企业也不再需要购买许多应用软件。相反，企业只需要为其使用的任何应用软件建立一个即用即付的定价模块即可，这就展示了成本节约的良好前景（有些研究认为企业购买的软件70%很少利用或者干脆不用）。Brooking研究认为企业云平台的转移可以节约高达50%的信息技术成本。

云计算服务的早期使用者包括洲际酒店集团（IHG），该酒店在全球4 400家酒店拥有650 000间客房。IHG没有更新其自有的信息技术硬件，相反却将其核心预订系统放在了亚马逊拥有的服务器工厂上面，亚马逊这家在线零售企业在云计算市场领域也是早期的领导者之一。同样地，Netflix也决定为其数字电影销售采用亚马逊的

云服务，而不是投资建立自己的服务器工厂。云服务的另一个早期用户是星巴克，它已经将其全部的公司电子邮件系统从其自有的服务器上搬到了微软的云计算系统上。

亚马逊和微软是云计算市场孕育阶段的两个早期领导者。另一个重要的参与者是谷歌公司。这三家企业都必须建立大型的服务器工厂来运营它们自己的部分业务（在亚马逊公司就是在线零售，在谷歌和微软就是网页搜索能力）。当这些企业很快意识到它们可以在这些服务器工厂上向其他企业租借这些能力时，云计算的概念就诞生了。作为管家服务的提供商并且宣布进入云计算市场的其他企业也包括IBM和惠普公司。

现在云服务规模较小，2010年云服务在公司信息技术全部1.5万亿美元花费中只占到5%。许多分析人士相信这一市场份额将很快扩大。亚马逊现在作为领导企业估计将获得7.5亿美元的云服务收入。微软和谷歌公司认识到了云服务的极端重要性，正在加大对这一技术领域的投资。

微软已经开发了一套著名的Windows Azure操作系统，设计该系统的主要目的在于实现服务器工厂软件的高效应用，这有赖于其在上百个服务器上分配工作、配置资源。微软现在也在重新编写其应用程序（如Office和SQL服务器）以便在Azure上运行。这背后的依据就是这样做将确保实现数据从客户服务器向云平台转移时，能帮助公司保留住现有客户。微软也已开发工具帮助客户编写云平台上的客户定制应用程序，它也已经意识到转移到云平台对其现有的Windows垄断所带来的威胁，因此最好的应对策略就是努力成为云计算的领导企业。

微软的竞争对手也不会无所事事、毫无作为。例如，谷歌也开发了一套基于云平台的操作系统。谷歌App Engine将使得客户能够高效地在云平台上运行其客户端软件。亚马逊也拥有基于云端的操作系统，这就是著名的“EC2”。包括IBM、威睿等其他企业也正在开发相似的软件。为某一云基础操作系统编写的应用软件如果不重写，将无法在另一云基础操作系统上运行，这也就意味着从一个云服务提供商向另一个提供商转移将面临巨大的转换成本。这非常明显地意味着我们正在目睹一场云计算领域格式战争的开始，这与20世纪90年代早期微软、IBM和苹果之间主导台式电脑的格式战争非常相似，在那场战争中微软凭借其Windows操作系统赢得了胜利。如果商业历史是一部战争史，往往最多只有两三个格式得以存活，大多数格式将中途退出。

7.1 概述

随着云计算的发展，电脑行业开始出现了转变。微软、谷歌、亚马逊、IBM、VM Ware和其他公司的格式战略开始展现出来，各大公司都在开发优势云操作系统，是高技术行业竞争的典型特点（参见开篇案例）。在本章中，我们将近距离观察高技术行业竞争和战略的特性。技术指的是用于产品生产或服务中的科学知识。高技术行业指的是行业中的企业使用的基本技术和知识发展迅速，而且应用这些知识产生的产品和服务特性也随之飞速发展。计算机行业通常被认为是高技术行业的典型代表。其他通常被认为是高技术的行业包括：通信业（近年来，基于无线电和互联网的新技术被广泛应用）、日用电子业（高清DVD播放机、电视游戏终端和数码相机等数字技术产品发展迅速）、制药业（基于细胞生物学、DNA重组和基因组学的新技术正在给药物研发带来革命性的变化）、发电业（燃料电池和热电的新技术可能会改变行业的成本和收益）、航空航天业（新的合成材料、电子学和更有效的航空发动机，这一切给诸如波音787的超高效商用大飞机开创了新的时代）。

本章之所以聚焦高技术行业有如下几个理由。首先，技术在经济生活中正在发挥前所未

有的作用。据估计在美国，信息产业对整个经济生活的贡献是12%~15%。这一数字实际上低估了技术对经济的真实影响，因为不考虑前面提到的其他行业，仅估计信息产业是不够的。此外，随着技术的进步，很多以前的低技术行业正在变得富有高技术特性。例如，生物技术和基因工程的发展改变了玉米育种的过程，长久以来被认为是低技术的业务，踏进了高技术门槛。零售业过去一直被认为是低技术的行业，但是像亚马逊一样转战网上零售的企业改变了这一点。其次，高技术产品正在步入更广泛的业务领域；如今的福特Explore汽车的计算能力超过了美国阿波罗太空计划中花费数百万美元的主计算机；像沃尔玛一样的实体店的竞争优势也是建立在信息技术应用的基础上的。高技术行业的范围十分广泛，甚至在那些不被认为存在高技术的行业，技术也正在引领着产品或生产系统某个环节的革命。

尽管各种高技术行业生产的产品可能很不相同，但是它们在建立一种商业模式和战略以获得竞争优势、卓越的盈利能力以及利润增长方面，通常面临着相似的情况。例如，在很多高技术行业中，比如日用电子和计算机业，“胜者全得”的格式战争是很普遍的（见开篇案例）。本章将探讨从许多高技术行业观察到的竞争特征，以及企业要建立能够获得超额获利能力和利润增长的商业模式所要采用的战略类型。

学完本章，你就会理解高技术行业内的竞争特性，以及在这些行业内企业能够获得成功的战略。

7.2 技术标准和格式战争

在高技术行业中，**技术标准**（technical standards）的所有权可能是非常重要的竞争优势来源。所谓技术标准就是生产者在制造产品或某个部件时所遵循的一套技术规范。实际上，在很多情况下，产品差异化就建立在技术标准的基础之上。通常仅有一个标准会统治市场，所以高技术行业的竞争十有八九是竞相成为标准的制定者。例如，微软Windows是个人电脑的主要操作系统，占据着世界个人电脑市场90%的份额。

在市场上，争夺技术标准制定权和控制权的战斗被称为**格式战争**（format wars），本质上，这是一场掌控差异化来源以及差异化创造顾客价值来源的战斗。因为差异化产品通常拥有价格溢价（premium price），而实现差异化要付出很大的代价，所以格式战争的诱惑是巨大的。企业的获利能力甚至生死存亡都可能取决于战斗的结果。例如，为云计算而使用的操作系统的确立和所有权战争的胜利，将会决定谁将成为市场的领导者（见开篇案例）。

7.2.1 有关“标准”的案例

有关标准的一个家喻户晓的例子是计算机键盘的布局。不管你买什么品牌的键盘，字母的排列都是相同的。其中的奥秘显而易见。假如每一个电脑制造商都改变键盘的布局，即一些键盘在第一排以QWERTY开始（这实际上是应用中的格式，被称为QWERTY格式），而另一些键盘以ACFRDS开始，你在一种键盘布局下学会了打字，换了键盘，你不得不重新学习一种新的键盘布局，这无疑既让人厌烦又浪费时间。由于键盘输入设备的安排是标准化的，这种标准格式（QWERTY）使人们使用不同的计算机时驾轻就熟。

另一个有关技术标准的例子是在卡车、火车和轮船上运输货物的集装箱的尺寸：所有的集装箱有着相同的长、宽、高，用相同的固定方法装载在运载工具表面或彼此拴在一起。标

准化确保集装箱在不同运输工具间的转移没有困难，从卡车到火车再到轮船，再返回到卡车，畅通无阻。如果集装箱欠缺标准的尺寸和固定方法，在世界范围内运送集装箱就会产生困难。果真如此的话，轮船、卡车和火车就仅能运载特定的集装箱，货物在装运之前，承运商必须确保集装箱种类的正确，这会相当复杂。

最后，我们来看一看个人电脑。大多数个人电脑都有共同的特征：英特尔或者与英特尔兼容的微处理器、内存、微软操作系统、硬盘驱动器、软盘驱动器、光驱、键盘、显示器、鼠标、调制解调器等。我们把这些共同特征称为个人电脑的主流设计（主流设计是指共同特征或设计特性）。很多技术标准包含在这一设计中（见图 7-1）。例如，Wintel 技术标准就建立在英特尔的微处理器和微软的操作系统的基础上。微软和英特尔“拥有”这一标准，这是个人电脑的核心。应用软件的开发、各种组件和打印机之类的外部设备的研制都要遵从这一标准，因为只有这样才能确保其在基于 Wintel 标准的个人电脑上应用良好。第二种个人电脑用于连接的外部设备的技术标准是通用串行总线（USB），该标准由行业标准制定局制定。这一标准不是私有的，属于公共领域。第三种技术标准用于个人电脑通过调制解调器与互联网的沟通。这就是著名的 TCP/IP 协议，这一标准也由行业协会制定，属于公共领域。因此，由于由许多其他产品构成，所以个人电脑实际上建立在几个技术标准之上。当一家公司拥有标准时，特别值得关注，像微软和英特尔拥有 Wintel 标准，这恐怕是竞争优势和超额获利能力的来源。

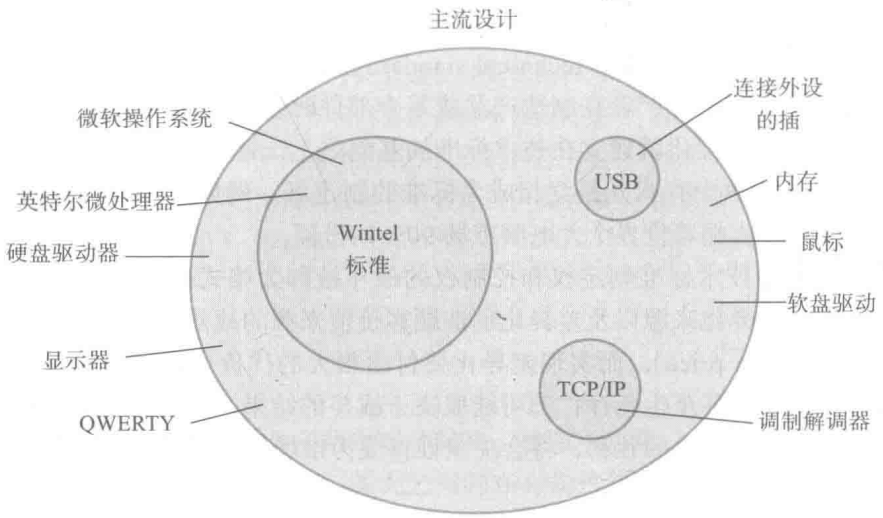


图 7-1　个人电脑的技术标准

7.2.2　拥有“标准”的收益

标准因其经济利益而出现。首先，技术标准有助于确保产品及多产品共用构件之间的兼容性。例如，集装箱用于货车、卡车和轮船，各种应用软件用于个人电脑。对于降低确保产品匹配的相关成本，标准的兼容性有着确凿的经济利益。

其次，标准有助于减少顾客头脑中的困惑。几年前，几家日用电子企业在生产和销售第一代 DVD 播放器时曾经相互竞争，它们各自捍卫源于 DVD 基本技术的不同改进技术，这

构成了不同的技术标准，彼此并不兼容；为东芝 DVD 播放器设计的光盘，在索尼的 DVD 播放器上无法播放，反之亦然。企业担心销售基于同一技术不兼容版本的产品会在顾客头脑中产生困惑，他们不知道该买哪一种，只能静观其变，看哪种技术最终占领市场。需求匮乏，技术也就无法获得市场的驱动力，从而功亏一篑。为了避免这种情况，DVD 的设备开发商建立了行业标准制定机构，即 DVD 论坛，建立了所有企业遵循的 DVD 播放器和光盘的通用技术标准。最终，当 DVD 推向市场时，企业遵循通用标准，避免了顾客头脑中的困惑。这刺激了对于 DVD 播放器的需求，使之成为 20 世纪 90 年代末到 21 世纪初产品销量增加最快的技术。遗憾的是，DVD 论坛没能就高清 DVD 达成通用的标准。

再次，标准的出现有助于降低生产成本。因为标准出现后，基于标准设计的产品就会大规模生产，使制造商实现规模经济，削减成本结构。事实上，个人电脑存在一个核心标准（Wintel 标准），意味着个人电脑的构件可以大规模生产。例如，一个硬盘驱动器的制造商，可以为 Wintel 个人电脑大规模地生产硬盘，从而实现规模经济。假如存在不兼容的竞争性标准，每一台电脑需要特定型号的硬盘，硬盘的生产规模就会变小，成本就会更高，个人电脑的总体成本也会上升。

最后，标准的出现有助于降低供应互补产品的风险，从而增加互补产品的供给。可以设想一下开发在个人电脑上运行的应用软件的风险。这是一项带有风险的工程，软件开发在没有任何销售的时候就需要投资大量的金钱。假设个人电脑存在 10 种不同的操作系统，每种仅有 10% 的市场份额，而不是像现在一样，遵循 Wintel 标准的个人电脑独霸 95% 的份额，这将会导致什么情况呢？软件开发者要面对什么样的需求状况呢？同一种应用软件要开发 10 种不同的版本，每种版本满足不同的市场利基。这会使软件开发的经济性发生变化，成本增加，潜在的获利能力降低。进一步地，由于高昂的成本结构以及无法实现规模经济，软件程序的价格会上升。

总之，尽管很多人抱怨微软在个人电脑操作系统领域近乎垄断的地位，但是这种垄断至少有一种好的效应：从本质上讲，可以减少互补产品制作者的风险，降低互补产品的成本。实际上，标准对个别企业而言，既有低成本优势又有差异化优势，从而有助于提升行业的盈利水平。

7.2.3 建立标准

行业标准往往以三种方式出现。第一，行业内的企业认识到标准的好处，游说政府制定行业标准。例如，在美国，联邦通信委员会（FCC）在认真讨论了广播公司和日用电子企业的提议之后，制定了数字电视广播（DTV）唯一的技术标准，并要求广播公司到 2006 年年底具备播放基于此标准的数字信号的能力。FCC 之所以采用这样的步骤，是因为它相信没有政府出面制定标准，DTV 的首播会延迟。有了政府制定的标准，日用电子企业将具有更大的信心认为新的市场会出现，这会促使它们开发 DTV 产品。

第二，企业间的合作通常也会创立标准，没有政府的帮助，通常借助于行业论坛，就像 DVD 论坛一样。当企业断定创立标准的竞争导致顾客的不确定性，进而会损害到企业利益的时候，它们会选择合作。

标准如果由政府或行业协会制定，就成为公共领域，这意味着任何企业都可以自由地把基于标准的知识和技术用于自己的产品。例如，没有企业拥有 QWERTY 格式，所以就不存

在直接利用该格式获利的企业。类似地，在互联网上，用于文字和图像演示的基础语言——超文本标记语言（HTML）属于公共领域，任何人都可以自由使用。作为在互联网上传输数据所用的标准，TCP/IP 也是如此。

在通常情况下，行业标准是市场上顾客购买方式竞争性选择的结果，也就是说，需求说了算。在这种情况下，因为受专利和版权保护的行业标准价值连城，构成持续竞争优势和超额获利能力的来源，所以企业为了创立技术标准而发展战略和商业模式至关重要。例如，微软和英特尔都把竞争优势归功于格式战争，这种战争是企业为了使自己的设计变成行业标准而进行的竞争。格式战争在高技术行业中很普遍，根本在于巨大利益的刺激。Wintel 标准成为个人电脑的统治性标准，这发生在微软和英特尔先后击败苹果电脑公司的特有系统和 IBM 的 OS/2 操作系统而赢得格式战争之后。开篇案例讲到了许多公司是如何在云计算业务上进行格式竞争的。当今格式竞争仍在继续，如苹果、谷歌、RIM 和微软等公司都在为它们的操作系统能够被定为行业标准而斗争。

7.2.4　网络效应、正反馈和停业

对于创立了不同格式的企业之间通过竞争设立标准，网络效应是重要的决定因素，这一点表现得越来越明显。当互补品的网络规模成为行业产品需求的重要决定因素时，行业内的**网络效应**（network effects）就出现了。例如，20 世纪早期，汽车需求的增加就是公路和加油站网络作用刺激的结果。同样地，电话的可拨号码增多，即电话网络的规模（电话网络之间是互补的）增大，会促进电话需求的增加。当第一家电话运营商出现在纽约的时候，仅有 100 个号码可以拨。因为布线和交换机的限制，网络很小，这使得电话成为可有可无的东西。随着越来越多的人拥有电话、布线以及交换机网络的扩张，电话联系的价值提升了。这导致电话线的需求上升，反过来进一步提升了拥有电话的价值，一个正反馈环形成了。

要了解为什么在建立标准的时候，网络效应很重要，可以看一看一个经典的格式战争的例子，即索尼和松下为把自己拥有的盒式磁带录像机（VCR）技术变成市场标准而进行的战斗。当年，索尼首先推出了 Batamax 技术，松下的 VHS 技术紧随其后。两家企业都销售录像机和供出租的电影录像带。最初，所有的录像带都以 Batamax 格式发行，只能在索尼录像机上播放。索尼不想向外授权许可 Batmax 技术，宁愿自己生产所有的录像机。松下进入市场时，意识到必须推动电影制片厂发行基于 VHS 技术的录像带，让顾客认识到 VHS 格式录像机的价值。松下的管理者推断，要实现上述目的的唯一方法就是尽快增加 VHS 录像机的现有用户数量。他们相信，VHS 录像机的现有用户数量越多，就越能刺激电影制片厂发行基于 VHS 技术的录像带。有了更多的基于 VHS 技术的录像带供出租，VHS 录像机对顾客就更有价值，因而人们对于 VHS 录像机的需求也就越大（见图 7-2）。松下试图开发一种正反馈环。

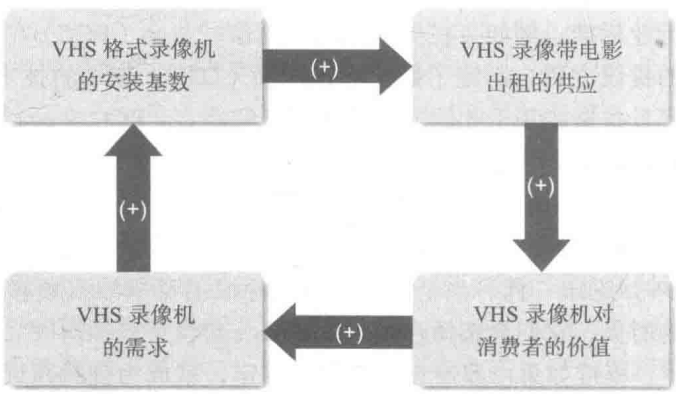


图 7-2　盒式录像机市场的正反馈

为了做到这一点，松下采用了授权战略，只要有了松下的授权，任何日用电子企业都可以生产 VHS 格式的播放器。这一战略效果明显，大量的企业开始生产 VHS 播放器，很快零售店内销售的 VHS 播放器就超过了 Betamax 播放器。由于 VHS 播放器销量增加，因而电影制片厂发售了更多的 VHS 格式的电影录像带，这进一步刺激了需求。没过多久，人们走进录像带出租店的时候就发现，供出租的 VHS 录像带越来越多，而 Betamax 录像带则越来越少。这样就加强了正反馈环的作用，最终索尼的 Betamax 技术不得不退出了市场。松下和索尼最关键的差异在于战略：松下采用了授权战略，而索尼没有这样做。结果，松下的 VHS 技术成了盒式磁带录像机的应用标准，而索尼的 Betamax 技术则失之交臂。

从上述例子中得出的一般准则是：当两家或多家企业为了使自己的技术成为行业标准而竞争时，特别是网络效应和正反馈环效应很明显时，采用能够最大限度地发掘正反馈效应的战略的企业将会在格式战争中取得胜利。事实证明，这种战略在许多高技术行业，特别是计算机硬件、软件、通信和日用电子行业中，是至关重要的战略准则。微软之所以取得今天的成就，就是因为发掘了一种正反馈环。杜比（Dolby）公司也是这样（参见战略行动 7-1）。

正反馈过程的一个非常重要的内涵就是，由于市场设置了标准，顾客不愿意承担放弃原有标准而采用新标准的转换成本，发展其他标准的企业就会被排除在市场之外。在这里转换成本就是，顾客从基于一种技术标准的产品转向另一种技术标准的产品所必须付出的代价。

为了清楚起见，我们假设某企业开发了一种个人电脑的操作系统，它比市场上现存的标准——微软的 Windows 系统，既快又稳定且不易死机。那么，该企业能从微软那里分得可观的市场份额吗？这谈何容易。顾客购买个人电脑不是为了操作系统，而是在操作系统上的应用。最初，没什么人安装使用新的操作系统，所以几乎没有人愿意承担风险为这个操作系统开发字处理程序、电子表格、游戏以及其他应用软件。新操作系统没什么可用的，并且顾客要转而使用新操作系统必须承担转换成本，也就是勉为其难地放弃很多应用。另外，就算新操作系统的应用软件能够跟得上，顾客也要承担购买新的应用软件等其他方面的转换成本。再进一步说，学习使用新操作系统等方面的转换成本，顾客也必须承担。这样的话，即使新操作系统功能比 Windows 好，顾客也不愿转换，开发新操作系统的企业还是会被排除在市场之外。

战略行动 7-1

杜比如何成为音频技术的标准

无论在家庭、影院，还是在录音棚，发明家雷·杜比（Ray Dolby）的名字已经成为卓越音质的代名词。杜比公司、杜比实验室开发出来的技术，几乎是早期的盒式录音带、录音机、录像带以及最近的 DVD 影碟和播放机的一部分。从 1976 年起，接近 15 亿件使用杜比技术的音频产品畅销世界各地。现在超过 44 000 家电影院使用杜比数字立体声技术放映电影；自 1999 年以来，杜比数字家庭影院接收器的销量大约为 5 000 万台。杜比技术实际上已成为音乐和电影行业高质量音频的行业标准。杜比是如何建立起这一技术特许权的呢？

故事开始于 1965 年，这一年雷·杜比在伦敦成立了杜比实验室（1976 年公司总部搬到了旧金山）。拥有英国剑桥大学物理学博士学位的杜比发明了能够降低专业磁带录音中的背景噪音而不影响翻录曲目质量的技术。1968 年，杜比与 KLH 达成了授权减噪技术的协议，KLH 是一家享誉市场的音频设备（录音机和磁带平台）制造商。很快，其他音频设备制造商开始与杜比洽谈技术授权。

杜比曾初步考虑了制造录音机和磁带并推向消费市场的可能，但他随后解释说："我知道如果我们进入这一市场，生产一些类似录音机的东西，我们就要与收到我们技术授权的厂商进行竞争……所以，在这一领域，为了更好地授权，我们不得不放弃生产。"

杜比采用了授权商业模式，进而必须对授权费进行确定。他决定收取适度的费用，以减弱制造商必须自己开发技术的动力。接下来的问题是授权给哪些企业。杜比希望杜比的名字与卓越音质联系在一起，所以他必须确保被授权者遵循质量标准。因此，企业为被授权产品建立了一套正式的质量控制程序。被授权厂商必须让产品接受杜比的检验，因为授权协议写明它们不得销售未经杜比质量检验通过的产品。杜比通过确保不达标的产品不能进入市场，保持了杜比技术和杜比商标产品的质量形象。如今，这一步骤让杜比实验室每年检验数百件授权产品的样品。通过确保杜比的名字与卓越音质相联系，杜比的质量保障战略强化了杜比的品牌力量，也使其授权更具价值。

杜比战略的另一个维度开始于1970年，这一年杜比开始开发杜比减噪技术编码的预录磁带，这种磁带在应用杜比减噪技术的播放机上播放时，噪音很小。杜比决定在预录磁带上免费授权这一技术，仅仅在应用杜比技术的磁带播放机的销售中收取授权费。这一战略获得了巨大的成功，并且由此构建了一个正反馈环，使杜比技术无处不在。杜比技术编码的预录磁带销量增加，创造了包含杜比技术的播放机的需求；由于杜比技术播放机的现有用户数量的增加，杜比技术编码的预录磁带的比例增大，这进一步刺激了采用杜比技术播放机的需求。到20世纪70年代中期，几乎所有的预录磁带都是通过杜比减噪技术编码的。这一战略的影响直到今天，所有的媒体复录都采用杜比技术，不仅包括盒式录像带，也包括电视游戏以及杜比立体声和杜比数字技术编码的DVD。

资料来源：M. Snider, "Ray Dolby, Audio Inventor," *USA Today*, December 28, 2000, p. D3; D. Dritas, "Dealerscope Hall of Fame: Ray Dolby," *Dealerscope* (January 2002): 74–76; J. Pinkerton, "At Dolby Laboratories: A Clean Audio Pipe," *Dealerscope* (December 2000): 33–34; Company history archived at www.dolby.com; L. Himelstein, "Dolby Gets Ready to Make a Big Noise," *Business Week*, February 9, 2004, p. 78. D. Pomerantz, "Seeing in Dolby," Forbes, January 30, 2006, p. 56; M. Holt, "New Generation of Technology Creates Opportunity and Risks for Dolby's Dominant Position," *Morning Star Stock Report*, May 9, 2011.

当然，如果采用新技术的好处超过转换成本，顾客承担转换成本就会义无反顾。例如，20世纪80年代末90年代初，数以百万计的人由使用模拟收录机转向使用数码CD机，似乎并不在乎高昂的转换成本，他们必须购买新的播放机技术，很多人买的CD唱片就是他们最喜欢的磁带唱片的翻版。尽管如此，他们仍然选择转换，这是因为对很多人来说，CD具有好得多的音质，这种感知上的好处超越了转换的成本。

随着转换过程的继续，正反馈环开始发展，CD机的需求量开始增加，导致音乐CD盘的需求增加，而相反，黑胶唱片却减少了。CD机销量的增多使主流音乐公司开始单纯销售CD格式的唱片。一旦这种情况发生，只要想购买新音乐唱片，即使是那些不愿意更换新技术的用户也要更换了。音乐行业标准的转变说明：新技术会被锁定为标准，老技术会被淘汰。

这个例子表明，个人电脑的Wintel标准尽管占主导地位，它有一天也会被能够为顾客提供更多好处以及可以满足顾客愿望的竞争者所代替，顾客会承受一个新操作系统的转变成本。实际上，有迹象表明苹果正在努力颠覆Wintel标准的主导地位，主要是通过使用优雅的设计、工具易于使用来使人们承受从Wintel电脑转换到苹果机器的转换成本。

7.3 格式战争取胜的战略

在网络效应和正反馈环作用明显的市场上，企业争先恐后地开发新的技术标准，从这一点来看，问题的关键是："在试图把自己的格式变成主流格式时，应该采取什么战略"。企业要想在格式战争中取胜，采用的各种战略，都应该围绕着寻找使网络效应作用有利于自己而不利于竞争对手的方式建立。要想在格式战争中取胜，企业需要尽快建立起基于自己标准的现有用户数量，由此撬动正反馈环，使顾客愿意承担转换成本，最终将自己的技术锁定为市场标准。这就需要企业推动和增加自己技术标准或格式的产品需求，从而用最快的速度使之成为行业的既定标准。企业可以采用的关键战略战术就是要实现这一点。

7.3.1 确保互补品的供给

对企业来说，除了产品本身之外，确保互补品的充足供给也是很重要的。例如，只有可运行的游戏供给充足，人们才会购买索尼的 PS3 游戏机。同样，如果没有足够的应用软件可用，人们也就不会购买掌上电脑。企业通常采用两个步骤确保互补品的充足供给。

第一，企业可以通过多元化，生产互补品并供应市场；互补品的充足供给，有助于企业推动自己格式产品的需求。20 世纪 90 年代初，索尼在生产最初的游戏机之前，就已经建立了独立的事业部生产可用于游戏机的电视游戏。索尼在推出游戏机的同时，向市场发售了可用于游戏机的 16 款游戏。第二，企业可以为生产互补品的独立企业创造条件或提供便利。索尼也授权很多独立的游戏开发商生产游戏，收取比它们必须付给任天堂和世嘉等竞争对手更低的授权费；索尼还给游戏开发商提供软件，便于它们开发游戏。这样，索尼游戏机发售的同时伴随着 30 多款游戏的发售，这很快又会刺激游戏机的需求。

7.3.2 启动杀手应用

杀手应用（killer application）是指采用或使用一种非常具有吸引力的新的技术或产品以说服顾客采用一系列的新格式或技术，从而能够"杀死"与之相竞争的格式的需求。杀手应用有助于推动新标准的需求。例如，20 世纪 90 年代，引导顾客在网络服务（如 AOL）上注册的杀手应用是电子邮件、聊天室以及网页的浏览能力。

在理想情况下，开发技术标准的企业希望自己开发杀手应用，也就是说，开发适当的互补品。不过，有时也可能启用别人开发的用途作为杀手应用。例如，1981 年 IBM 推出的个人电脑早期销售的根本驱动力就是，IBM 决定允许在个人电脑上安装两款重要的软件：VisiCalc（一种电子表格程序）和 Easy Writer（一种字处理程序），这两款软件都是独立的公司开发的。当 IBM 看到处于竞争中的个人电脑公司很快就采用了这两款软件时，比如苹果 II，它很快也允许它们生产能够用于 IBM 个人电脑的版本，并作为 IBM 个人电脑的互补品销售，事实证明这一战略非常成功。

7.3.3 进攻性定价和营销

用来启动需求的常用策略是采用"剃须刀和刀片战略"（razor and blade strategy），即把

产品（如剃须刀）定低价以刺激需求并增加现有用户数量，然后给互补品（如刀片）定一个相对的高价，以便从销售中获得高额收益。这一战略因吉列在销售剃须刀和刀片的过程中最早使用而得名。许多企业模仿了这一战略。例如，惠普通常以成本价卖打印机，但随后在卖耗材墨盒时获得高额利润。在这里，打印机就是“剃须刀”，其低廉的价格刺激需求，并使顾客不再采购原来的品牌打印机；墨盒就是“刀片”，因价高而获利。因为只有惠普的墨盒可以用于这些打印机，别的品牌（如佳能）的喷墨打印机的配套墨盒则不行，所以喷墨打印机可以提供一种私有技术格式。电视游戏行业使用了类似的战略：制造商给电视游戏平台定成本价，使顾客接受其技术，持续购买可以在其系统上运行的游戏，这样就可以从这种顾客忠诚上获利。

进攻性营销也是启动需求以在现有用户数量基础上获得较早领先的关键因素。大量的前期营销和销售店促销技术经常用来争取愿意承担新格式转换成本的早期潜在顾客。这些努力成功的话，就可以启动一个正反馈环。索尼游戏平台又一次提供了一个好例子。索尼曾为其游戏平台的推介使用了全国范围的电视广告，目标瞄准特定的基础人群（18~34 岁），并在销售店展示，允许潜在买家试玩。

7.3.4　与竞争者合作

许多公司曾多次几乎同时推出竞争的和不兼容的技术标准。很典型的是光盘产品。最初有四家企业（索尼、飞利浦、胜利者和德律风根）使用各异的基础激光技术开发 CD 机。如果情况一直如此，市场中可能只会存在不相容的技术，以至于为飞利浦 CD 机生产的 CD 无法在索尼的 CD 机上播放。可想而知，同时向市场推出不兼容的技术可能会给顾客造成很大的迷惑，他们会推迟购买，因此飞利浦和索尼决定相互妥协，合作开发这一技术。索尼贡献了其纠错技术，飞利浦贡献了其激光技术。合作的结果是行业中其他企业被迫转向索尼—飞利浦联盟；日本胜利者公司和德国德律风根公司均无人问津。更重要的是，唱片公司宣布支持索尼—飞利浦格式，不支持胜利者或德律风根的格式。德律风根和胜利者于是先后决定放弃开发 CD 技术的努力。索尼和飞利浦的合作显得格外重要，这是因为它们减少了行业的迷惑，使单一的格式脱颖而出，加快了技术被市场接受的速度。合作对索尼和飞利浦来说是双赢的，这不但驱除了竞争对手，而且使它们可以分享格式的成功。

7.3.5　授权格式

另一个经常被采用的战略是把格式授权给其他企业，让其生产基于该格式的产品。在格式方面领先的企业可以获得授权费，也可以通过产品供给获利，因为授权格式可以刺激需求，造成市场规模的扩大。松下在盒式录像市场许可 VHS 格式使用的就是这一战略。除了松下在自己坐落在大阪的工厂生产 VCR 之外，很多其他企业也在松下的授权下生产 VHS 格式的录像机（索尼决定不向外授权 Betamax 技术，全部亲力亲为），所以 VHS 格式的录像机应用更加广泛。更多的人购买 VHS 录像机，促使电影公司以 VHS 录像带发售更多的电影（不采用 Betamax 格式的录像带），这会进一步增加 VHS 录像机的需求，最终松下的 VHS 技术一劳永逸地成为市场霸主。世事无常，市场的领先者——索尼眼看着关键的互补品（空白电影录像带）的需求越来越少，市场地位每况愈下，最终只能让 Betamax 格式的录像机退出

消费市场。

就像我们在战略行动 7-1 中看到的，杜比在其减噪技术成为音乐和电影行业的技术标准时，也采用了类似的授权战略。通过在录音设备上收取低廉的技术授权费，甚至放弃对使用杜比技术的媒体录制收取授权费，杜比有意地降低潜在竞争者必须开发自己的，也许是更好技术的财务动机。杜比预计，通过授权战略以及降低竞争者进入市场的动机，其长期利润可以实现最大化。

要想在特定的环境中找到正确的战略，企业就需要考虑所有这些不同的战略战术，并采用那些在行业特定竞争环境中似乎最合适的战略，以及对手可能采用的战略。虽然没有最佳战略战术组合，但企业必须基于自己的标准把迅速增加现有用户数量作为首要的目标。企业激发了消费者对于自己产品的需求，就可以使消费者承担采用企业技术的转换成本，撬动可能存在的任何正反馈过程。避免采用有负面效应的战略也是很重要的。例如，虽然早期的接受者并不像后来的接受者那样对价格敏感，但通过定高价从早期的接受者那里获取利润，则可能会出现如下的不利效应：减慢产品需求的增长，被更具进攻性的竞争者掠走市场份额甚至建立起其格式的行业标准。

7.4 高技术行业的成本

在很多高技术行业中，开发产品的固定成本很高，但是生产一个额外的单位产品的成本很低。对于软件来说，这一点更明显。例如，据报道，微软开发最近一款 Windows 操作系统 Windows Vista 花费了 50 亿美元，但是生产一个 Windows Vista 系统的新副本的成本实际上等于零。一旦 Windows Vista 完成，微软就会生产母盘，提供给诸如戴尔公司等 PC 制造商，它们就会给每一台售出的电脑预装一个副本。对微软来说，实质上没有成本，但是每一台安装 Windows Vista 系统副本的 PC 微软都会收到一笔可观的授权费。尽管微软开发产品的固定成本是 50 亿美元，但微软制作一个 Windows Vista 系统副本的边际成本接近于零。

许多其他的高技术产品的成本拥有相似的经济特性：很高的固定成本与很低的边际成本并存。大多数软件产品都有如此的特性，即使软件通过零售店销售，包装和分销增加了边际成本；或者通过直销的方式，大幅增加边际成本，这种特性依然存在。很多日用电子产品存在相同的基本经济特性。开发 DVD 机或电视游戏平台的固定成本可能相当高昂，但额外生产一个单位的成本很低。一种新药的开发成本很高，但生产每一个额外药丸的边际成本只有几美分。

7.4.1 比较成本经济学

我们必须明白掌握成本结构为何如此具有战略意义，因为企业必须明白在很多行业中，当其努力扩大产量时，边际成本将上升（经济学家称之为收益递减规律）。为了生产一件额外产品，企业必须雇用更多的劳动力和投资更多的厂房与机器。从边际产量上讲，增加等量的资源并不能带来同样的产出，从而导致边际成本增加。然而，在高科技背景中，收益递减规律并不适用，例如软件的生产或者通过电子通信网络多发送一个“比特”的数据。

如图 7-3 所示，我们考虑甲、乙两家企业。甲企业是常规制造商，面临着收益递减，所

以在试图扩大产出时，边际成本上升。乙企业是高科技厂商，在产出增加时，边际成本一点都不上升。在图 7-3 中我们注意到，乙企业的边际成本曲线接近横轴平行移动，意味着边际成本接近于零，并不受产出影响，而甲企业的边际成本则随着产出的增加而上升，反映了收益递减规律。乙企业低平的边际成本曲线意味着其平均成本曲线随着产出的增加持续下降，这是因为固定成本随着产量的增加被分摊殆尽。相反，甲企业面临的边际成本递增意味着其平均成本是一条 U 形曲线，与基础经济学教科书中所说的一致。为简单起见，我们假设两家企业以同样的价格（P_m）销售其产品，销量与产量都等于 0 ~ Q_1）。从图 7-3 中可以看到，当产出等于 Q_1 时，乙企业的平均成本比甲企业低得多，因而盈利也多得多（利润如图 7-3 阴影部分所示）。

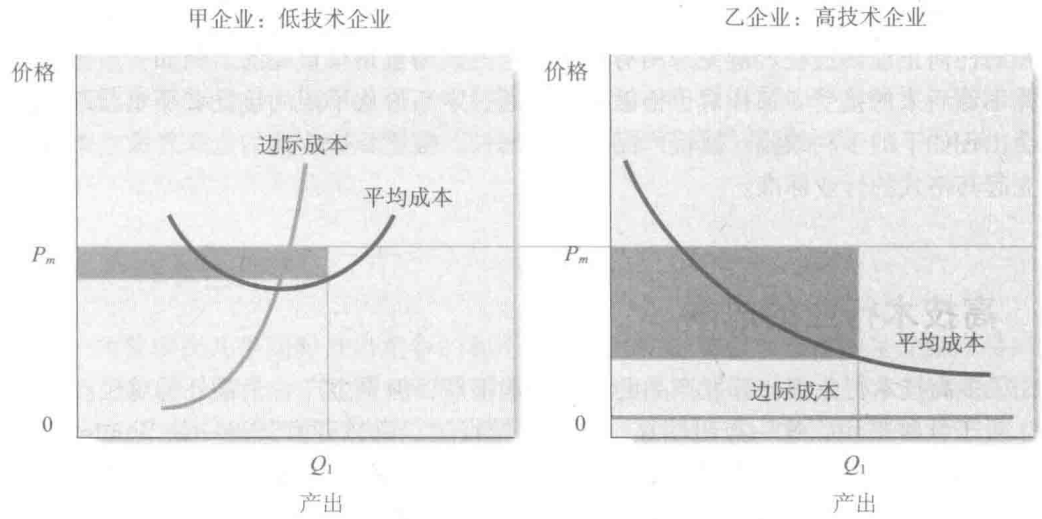


图 7-3　高技术行业的成本结构

7.4.2　战略意义

如果一家企业可以改变成本结构，从存在边际成本上升的结构向存在较高固定成本但较低边际成本的结构转变，其利润就会提高。在日用电子行业中，近 20 年来，上述的转变正在发生。音乐录制过去以模拟技术为基础，随着产量的增加，边际成本上升，导致收益下降（如同图 7-3 中的甲企业）。从 20 世纪 80 年代起，诸如 CD 机一样的数字系统取代了模拟系统。数字系统以软件为基础，这意味着生产一张唱片副本的边际成本相当低。结果，唱片公司能够降低价格，从而扩大需求，提高利润（其产品系统与图 7-3 中的乙企业很类似）。

这一过程仍未结束。最近用于单曲副本制作的技术建立在互联网散布的基础上（例如，通过下载存进 iPod）。在这里，制作一首单曲副本的边际成本非常低。实际上，其边际成本接近于零，并且不随产量上升。唯一的问题是如此低成本的复制和传播音乐单曲所产生的版权问题，主要的唱片公司对这一问题依然一筹莫展（下文在谈知识产权时，我们将详细探讨这一问题）。同样的转变开始发生在其他行业中。很多企业建立起了有关如何从这一转变中获利的战略。对于这个方面的例子，我们可以参看战略行动 7-2 中的索诺声（SonoSite）公司。

战略行动 7-2

通过数字化降低超声设备的成本

一段时间以来，超声仪器成为医院一种非常重要的诊断设备。超声仪器利用声音的物理特性绘制人体软组织的图像。超声仪器可以绘制详尽的三维彩色器官图像，并利用造影剂追踪流过器官的液体。例如，心脏病医生可以使用超声以及注入血管的造影剂追踪流过跳动的心脏的血液流动。除了可见的诊断方法之外，超声也可以产生对内科医生有重要价值的一系列定量诊断。

现代超声仪器是复杂的设备，其主流型号每台要花费大约 25 万 ~30 万美元。这些仪器也是相当庞大的，约 300 磅重，需要用车运往医院。

几年前，超声行业的领袖之一高级技术试验所（ATL）的一个研究团队，提出了一个减小超声仪器体积并降低成本的方法。他们证明，通过软件可以替换 80% 的固体电路，这一过程可以很大地缩小超声仪器的体积和重量，从而生产出轻便的超声仪器。进一步，通过把超声数字化（用软件代替硬件），他们可以显著地削减生产额外一台仪器的边际成本，这样就能够在低价位销售，进而获得不错的利润。

他们有理由相信，便于携带而又价格低廉的超声仪器能够在全新的领域找到市场机会。例如，小而不贵的超声仪器可以放在救护车上，或由战地医疗队带入战斗，或由家庭医生买来在诊所使用。虽然他们也意识到，小而不贵的仪器的绘图质量和诊断技术要与一流的大型机器不相上下还有待时日，或许需要 10 年的时间，但是他们看到了机会，这种机会在于先前的超声企业由于其产品的昂贵和笨重而无法实现的市场利基。

高级技术试验所中的这个项目团队，最终从其中分离出来，成立了一家新企业，即索诺声。1999 年年底，他们推出了第一款便携产品，仅 6 磅重，价格是 2.5 万美元。索诺声的目标是大型的超声产品无法满足的市场利基——救护车治疗和无法承担昂贵设备的外国市场。2005 年，该公司销售了价值 1.5 亿美元的产品。

从长期来看，索诺声计划通过软件的改进给手提式仪器建立更清晰的图像质量。这可能会使便携式超声仪器打入现在还在购买原有技术的美国医院市场。似曾相识的例子就是，在一些商务公司中，以 PC 技术为基础的客户服务器系统在一些功用上取代了大型计算机系统。

资料来源：Interviews by Charles W. L. Hill.

当高科技企业面临高固定成本和低边际成本并存的环境时，其战略重点就在于低成本的选择：有目的地推动价格降低，从而使销量增加。回过头再看图 7-3，你可以看到高科技企业的平均成本随产量迅速下降。这意味着，为了刺激需求可以降低价格，只要价格比边际成本下降的慢，每单位的边际利润在价格下降时亦会提高。这是理所当然的，只要企业的边际成本低而且不随产量上升就会如此。这一战略，包括低成本促进高销量，从而收获更广泛的边际利润，成为一些成功的高技术企业的核心商业模式，微软就是如此。

7.5 获取先动优势

在高技术行业中，企业常常要争取最先开发出具有革命意义的新产品，也就是说成为先动者（first mover）。根据定义，就某一革命性产品而言，先动者处于垄断地位。如果新产品

满足了顾客的新需求，而且需求量很大的话，先动者就能获取可观的收入和利润。如此的收入和利润也会告诉潜在竞争对手靠模仿先动者就有钱可赚。如图 7-4 所示，由于没有很强的模仿障碍，模仿者会很轻易进入先动者创造的市场，攫取先动者的垄断利润，最后所有的市场参与者都只剩下很低的回报水平。

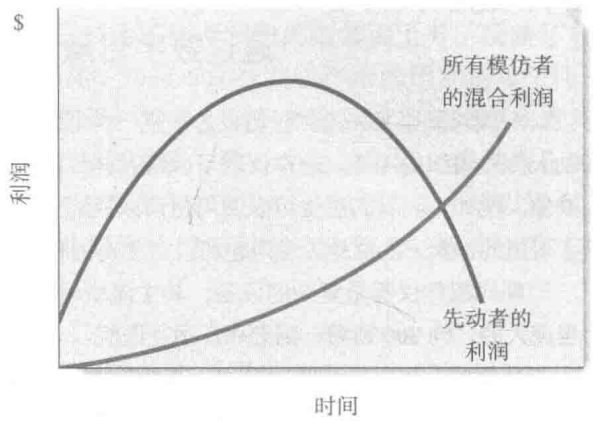


图 7-4　模仿对先动者利润的影响

如果不考虑模仿，有一些先动者有能力掠取丰厚的先动优势（开发新技术和新产品的优势），从而获得持续的竞争优势。英特尔在 1971 年推出了世界上第一款微处理器，直到今天，在半导体行业中，它依然称霸微处理器市场。施乐曾推出了世界上第一款复印机，在很长一段时间里都处于行业领先地位。思科在 1986 年最早把 IP 路由器推向市场，在这一设备的市场上，时至今日，思科仍然处于统治地位。1979 年，微软引进了世界一流的个人电脑软件应用——微软 BASIC，它是个人电脑软件的主要驱动程序。

一些先动者通过能够带来持续竞争优势的领先行动获得了丰厚的优势。换句话说，它们可以限制或减慢模仿的程度。

但是，众多的反面例子也昭示着先动优势的获得并不是轻而易举的，实际上甚至存在着**先动劣势**（first-mover disadvantages）——先动者的竞争劣势。例如，苹果公司最早推出了掌上电脑——“苹果牛顿”（Apple Newton），但是这一产品最终折戟沉沙；第二个进入者 Palm 公司，在苹果倒下的地方取得了成功。在商用喷气式飞机市场上，德哈维兰公司（DeHavilland）最早推出了“彗星”（Comet）型号的飞机，但是第二个进入者波音公司，靠 707 客机成了飞机市场上的常胜将军。

成为先动者并不一定会成功。就像我们所看到的，能够获取先动优势的创新型企业与成为先动劣势的牺牲品的企业之间的差别，恐怕就在于作为先动者所采用的战略。不过，在考虑战略问题之前，我们还需要近距离考察一下先动优势和先动劣势的特征。

7.5.1　先动者的优势

先动者的优势有五个主要来源。第一，先动者有机会发掘网络效应、正反馈环，将顾客锁定于先动者拥有的技术。在 VCR 行业中，索尼本来有机会通过许可技术的方式发掘网络效应，但最终索尼将先动优势让给了追随者松下。

第二，先动者可能建立起相当高的品牌忠诚，后进入者要打破这种忠诚必须付出很大的代价。的确，如果成功建立品牌忠诚的话，企业的名字就会在行业内家喻户晓，甚至竞争对手的产品也会被覆盖。人们仍然使用“Xeroxing”来表示复印，使用“FedExing”来表示快递。

第三，先动者可以积累领先竞争对手的销量，因而获得与规模经济和学习效应（见第 4 章）相关的成本优势。先动者有了这些成本优势，就可以在新进入者入侵时随机应变地削减价格，保住市场份额，维持可观的利润。

第四，先动者可以创造顾客的转换成本，这样竞争对手进入市场抢走顾客就如同与虎谋皮。例如，无线服务提供商会给新顾客提供免费的无线电话，但是顾客必须签一份合同，如果在特定的时间内（如一两年）终止服务协议就要为电话付款。因为一部无线电话的真实成本是100~200美元，这意味着后进入者要克服的转换成本不小。

第五，先动者可以积累顾客需求、分销渠道、产品技术、过程技术等相关的有价值的知识。这种积累的知识会形成知识优势，这些优势对后进入者来说难以匹敌。例如，夏普公司是用于笔记本电脑的有源矩阵液晶显示器商用化的先动者。这种显示器的制造过程非常烦琐，废品率很高。夏普积累了与生产过程相关的优势，后进入者在产品质量和成本方面望尘莫及。

7.5.2　先动者的劣势

很多劣势与上述优势并存。第一，开拓者必须承担庞大的开拓成本，而后进入者可以避免。先动者必须摸索技术，开发销售渠道，培训最初顾客。这些不但花费大，而且耗时。相反，后进入者在市场开发和顾客培训方面就可以搭先动者的便车。

第二，先动者更易犯错，这是因为新兴市场中不确定性有很多。后进入者可以对先动者的错误引以为鉴，改善产品或优化销售方式，在市场上供应更卓越的产品，从先动者手中抢夺可观的市场份额。例如，“苹果牛顿”失败的原因之一就是掌上电脑的手写软件不能识别连笔。Palm公司作为第二家进入市场的企业，从苹果的失败中吸取了教训。它推出“PalmPilot”的时候，使用的软件甚至能识别涂鸦的字母，这样顾客就很乐于学习这种方法，并把数据输入掌上电脑。

第三，先动者面临着建立错误资源和能力的风险，这是因为其关注的顾客群可能不能代表主流的市场特征。这就是我们在前面章节中所讨论的“跨越鸿沟”（crossing-the-chasm）问题。让我们回顾早期市场的顾客，他们是那些创新者和早期接受者，与第一波大宗接受者、早期多数派有着不同的特征。先动者把其资源和能力与创新者及早期接受者的需求相适应，承担风险，因为它们由于惯性很可能在早期多数派进入市场时会措手不及。

第四，当产品创新的基础技术发展迅速的时候，先动者可能会投资于低级的或没用的技术。先动者把产品的技术基础建立在技术的早期版本上，这样就可能因为故步自封，导致技术很快过时。相反，后进入者能够超越先动者，推出基于后来版本技术的产品。在20世纪80年代的法国就出现了这样的问题，在政府的督促下法国电信（France Telecom）最早推出了顾客在线服务——迷你电脑网（Minitel）。法国电信免费推广简易的终端，顾客可以通过接通电话线浏览电话本。很快，它又增加了一些简单的服务，不久以后，法国人就可以在线购物，管理银行账务，查询旅游信息、天气和新闻，这一切都发生在互联网发明之前。问题是参照网络标准，迷你电脑网过于简陋而又无法升级，法国电信作为先动者吃了大亏。法国人使用个人电脑和互联网都很晚，就是因为迷你电脑网的存在。直到1998年，仅有1/5的法国家庭拥有电脑，而美国的这一比例是40%；仅有2%的法国家庭接入互联网，而美国的这一比例是30%。政府决策的后果就是法国电信因为最先投资了很原始版本的技术，采用革命性的互联网媒介的时间被推迟了许久。

7.5.3　挖掘先动优势的策略

先动者面临的问题就是如何既能获取先动优势、建立持久竞争优势，又能避免先动劣势带来的风险。有三种基本的策略可以采用：①独立发展创新并推向市场；②通过战略联盟或合资的方法与其他的企业合作、发展创新并推向市场；③把创新许可给别的企业，并允许它们开发市场。

最优策略的选择取决于以下三个问题的答案：

- 该创新型企业是否具有发掘创新和获取先动优势的互补性资产？
- 模仿者复制企业创新的难度有多大？也就是说，模仿的障碍如何？
- 是否存在有力的竞争者可以迅速模仿创新？

1. 互补性资产

互补性资产是发掘新的创新和获得竞争优势所需的资产。最重要的互补性资产就是竞争性的生产设备，可以应对顾客需求的快速增长，同时保持很高的产品质量。最先进的生产设备可以使先动者迅速降至经验曲线以下，保证生产瓶颈或产品质量问题不会发生。然而，上述生产和质量问题一旦发生，便无法确保顾客满意，也给模仿者进入市场创造了机会。例如，1998 年，英姆纳克斯（Immunex）公司最早提出生物治疗类风湿性关节炎的革命性的方法。靠销售相关药品恩博（Enbrel），英姆纳克斯的销售额实现了迅速增长，到 2001 年，达到 7.5 亿美元。不过，英姆纳克斯的产能不足。到 2005 年左右，英姆纳克斯已无法满足市场需求，而要提高额外产能至少需要两年的时间。英姆纳克斯产能的瓶颈给了市场中的追随者强生（Johnson & Johnson）公司机会，来满足不断增长的需求。强生公司从 2002 年起开始销售恩博。英姆纳克斯公司的先动优势因重要的互补性资产的不足而被削弱，这种资产就是用来满足需求的产能。

互补性资产也包括营销诀窍、足够的销售力量、分销系统以及售后服务和支持网络。上述这些资产都有助于创新者建立起品牌忠诚，迅速切入市场。销量的增加进而帮助企业迅速降至经验曲线以下，再加之规模经济和学习效应，使企业获得了持续的成本优势。电力及音乐集团公司（EMI）作为 CT 扫描仪市场上的先动者，最终输给了像 GE 医疗系统那样既存的医疗设备公司，究其原因就是缺乏覆盖全球最大的医疗设备市场——美国的营销诀窍、销售力量和分销系统。

开发互补性资产可能价格不菲，这需要大量的资本注入，因而先动者往往会败走麦城，而胜利者往往是那些规模大、在其他行业有成功经验的公司，它们依靠足够的资源，很快在新行业占有一席之地。所以，当一些企业开拓新产品市场时，例如光盘和软盘市场，微软和 3M 公司就能够很快攻城略地。例如，网景（Netscape）通信公司凭借网景导航浏览器最早进入互联网浏览市场，而微软的 IE 浏览器最终大获全胜。

2. 模仿壁垒的大小

回顾第 3 章，我们发现，模仿壁垒可以有效阻止竞争者对企业独特能力和创新产品的模仿。尽管任何创新产品最终都会被仿制，但是模仿的壁垒越大，竞争对手能够模仿的时间间隔越长，先动者建立的竞争优势也就越长久。

模仿壁垒可以使创新者有时间在新兴市场上建立起竞争优势和更多的进入壁垒。例如，

专利权就是应用最广泛的一种模仿壁垒。施乐通过多个专利保护其复印技术，从而能够在17年内拖延对其产品的重要模仿。但是，“迂回创新”（invent around）是对付专利权的捷径。例如，一项研究表明，大约有60%受专利保护的创新产品在4年内会遭遇“迂回创新”冲击。如果专利保护不力，企业可以通过发展产品和技术秘诀来减缓模仿。应用这一方法最著名的例子是可口可乐，其Coke饮料的配方被数代人保守秘密。不过，在这一问题上，可口可乐可以说是硕果仅存。据一项对100家企业的研究估计，企业决定开发新的重要产品或工艺的私有信息，在最初开发决策制定的12~18个月内就会被竞争对手所知晓。

3. 有力的竞争者

有力的竞争者是那些能够快速模仿领先者的企业。竞争者模仿领先者的能力主要取决于两个因素：①研发（R&D）技能；②互补性资产的取得。一般来说，拥有模仿创新所需的研发技能和互补性资产的竞争者越多，快速的模仿越可能发生。

在这里，研发技能指的是竞争对手对某一创新进行逆向工程（reverse- engineer）以查明运作原理，并迅速开发出与之匹敌的产品的能力。我们可以看下CT扫描仪的例子。GE曾购买了EMI生产的第一款CT扫描仪，其技术专家进行了逆向工程。虽然产品的技术相当复杂，GE还是开发出了自己的版本，从而做到迅速模仿EMI，并最终在CT扫描仪市场上取代了EMI的主导地位。

至于互补性资产，指的是竞争对手所拥有的营销方法、销售窍门和生产能力等，这构成了模仿是否成功的决定因素。如果模仿者缺少关键的互补性资产，要想成功，他们不但要模仿创新本身，而且要模仿创新者所拥有的互补性资产。就像AT&T公司在1984年试图进入个人电脑领域所发现的那样，如此的模仿花费不小。AT&T公司缺乏足够的支撑个人电脑产品所需的营销方面的资产（销售力量和分销系统）。AT&T公司在进入个人电脑市场四年后，就损失了25亿美元，而且依然是该市场中的“小伙计”，一部分原因就是这种资产的欠缺以及其模仿必须花费很长的时间。AT&T随后退出了该领域。

4. 三种创新战略

互补性资产、模仿障碍的大小和有力的竞争者这三个因素影响企业创新战略选择的方式，概括起来如表7-1所示。单独开发和营销创新的竞争战略在下列情况下更为有效：①创新者拥有开发创新产品必需的互补性资产；②创新产品的模仿障碍很大；③有力的竞争者数量有限。互补性资产可以使创新产品快速开发和升级。巨大的模仿障碍给创新者充足的时间建立竞争优势，并实现由品牌忠诚和经验基础的成本优势带来的长期进入障碍。有力的竞争者越少，他们当中任何一个竞争者成功克服模仿障碍迅速模仿创新产品的可能性就越小。

表7-1　来自创新产品的收益战略

战略	创新者是否拥有所需的互补性资产	模仿障碍是大还是小	行业内存在多少有力的竞争者
独立发展	有	大	很少
加入联盟	没有	大	中等
授权许可创新产品	没有	小	多

通过战略联盟和合资与其他企业共有的开发及销售创新产品的竞争战略，在如下情况下很重要：①创新者缺乏互补性资产；②模仿的障碍很大；③存在一些有力的竞争者。在这样

的条件下，加入一个已具备互补性资产的联盟很重要，换句话说，就是与一个有力的竞争者结盟。从理论上说，这样的联盟应该实现互助互利，每一个成员都能分享各自为政时所无法实现的高利润，而且这一战略也具有化敌为友的好处。例如，设想 EMI 如果能和有力的竞争者合作开发 CT 扫描仪市场，比如同 GE 合作，而不是独立发展，EMI 不仅可能已经建立起更持久的竞争优势，而且可能同一个强劲的对手形成统一战线。

第三种战略，即授权许可创新产品，在如下条件下很重要：①创新企业缺乏互补性资产；②模仿障碍小；③存在众多有力的竞争者。较小的模仿障碍同众多有力的竞争者加在一起，创新被快速模仿是板上钉钉的事。创新者缺乏互补性资产也昭示着模仿者很快就会夺走原本属于创新者的竞争优势。上述这些因素，加上模仿使创新者的技术迅速地扩散不可避免，靠许可技术，创新者至少还可以在技术扩散的过程中分一杯羹。如果许可费相对不太高的话，潜在竞争对手自己开发有竞争力的也可能是更高级的技术的动力就会下降。杜比似乎就是采用了这样的战略，使自己的技术成为音乐和电影行业减噪技术的标准（参见战略行动 7-1）。

7.6　技术范式转变

技术范式转变（technological paradigm shifts）发生在新技术到来的时候，这些新技术能够引起行业结构的革命，极大地改变竞争的属性，企业为了生存需要采用新的战略。技术范式改变最典型的例子就是当前发生的从胶卷相机向数码相机的转变（数字化的另一个例子）。半个多世纪以来，照相机行业的领军企业，如柯达和富士 (Fuji) 主要的收入来源是生产和销售传统的卤化银技术的胶卷。数字照相机的发展严重威胁着上述这些企业的商业模式。另外，数字照相机更像专业照相机而不是普通照相机，柯达和富士几乎对数字照相机的科学知识一无所知。尽管柯达和富士都斥重资开发数字照相机，但它们面临的竞争仍很激烈，比如来自索尼、佳能和惠普等企业独立开发的数码相机的竞争；来自 Adobe 和微软等开发出数字图像处理软件的软件开发商的竞争；来自惠普和佳能等开发出高质量的照片打印机的企业的竞争。在照相机行业中，数字化替代可谓一日千里，传统的业内领军企业面对转变能否挺住尚不可知；行业内新的弄潮儿可能在群雄逐鹿中脱颖而出。

如果柯达和富士真的一蹶不振，它们也不是在行业技术范式转变中第一批被击败的大企业。20 世纪 80 年代早期，个人电脑技术给电脑行业带来了革命性的变化，这使得客户机网络取代了传统的大型主机和小型商用机。在大型机领域中，诸如王安、Control Data 和 DEC 等曾经红极一时的企业最终都失败了，就连 IBM 也经历了十年的痛苦经历，在转型为商用电子产品供应商之前，损失惨重。在原本属于它们的领地，微软、英特尔、戴尔和康柏等后起之秀逐步统治了新的电脑行业。

当今，许多人认为云计算的风险在于引领电脑行业的转变（见开篇案例）。微软这个个人电脑软件业的领军者对这种转变感到非常头疼。如果计算中心转移到云端，许多最新的应用储存在那里，一个人所需要的所有的数据和运行的应用都可以通过互联网浏览来实现，那么个人电脑操作系统如 Windows 的价值会明显降低。和其他企业一样，微软很了解这些，这就是为什么该公司会把 Windows Azure 推广到云计算市场中的原因。

上述例子给我们提出了以下四个问题：

（1）当范式转变到来时，企业应如何应对？

（2）范式转变后，为什么那么多行业的领军者走向失败？

（3）作为利润丰厚的企业，行业的领军者采用什么战略能够提高在范式转变时生存的可能性，并成功走到技术革命带来的市场鸿沟的对岸？

（4）市场的新进入者采用什么样的战略才能从范式转变中获利？

我们将在这一章余下的部分依次回答上述问题。

7.6.1　范式转变和现有企业的失败

行业中下述两个条件至少存在一个时，范式转变最容易发生：第一，行业中存在的技术已经成熟并接近或处于“自然极限”；第二，一种新的“突破性科技”已经进入市场，并正在从根本上占据现有大型企业使用现有技术难以满足的市场利基。

1. 技术的自然极限

理查德·福斯特（Richard Foster）就其所谓的技术 *S* 形曲线，明确了技术业绩与时间的关系（见图 7-5）。这一曲线展示了特定技术在全周期累计研发投资与业绩（或功效）的关系。在新技术的早期阶段，随着基础技术问题的解决，对新技术的研发投资倾向于产生快速的业绩成长。一段时间以后，累计研发的收益递减，业绩增长的速度减慢，技术开始接近自然极限，进一步的发展不可能。例如，人们有理由认为，自莱特兄弟最早发明飞机以后，商用客机在最初 50 年的发展比第二个 50 年快得多。说实话，世界上最大的商用喷气式飞机波音 747 是 20 世纪 60 年代的设计；世界上速度最快的商用喷气式飞机——协和飞机也是如此。所以，在商用飞机领域中，我们处在收益递减区域，而且可能已经接近商用飞机技术改进的自然极限。

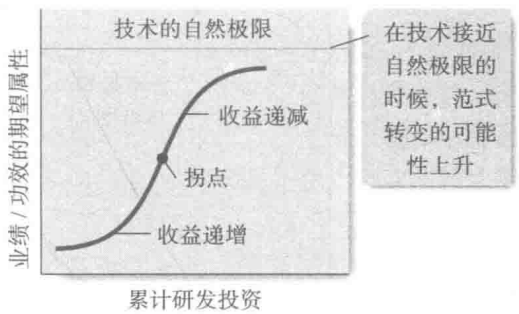


图 7-5　技术 *S* 形曲线

类似地，我们可以指出，在硅元半导体电路的业绩方面，我们正在接近技术的自然极限。在过去的 20 年里，通过将更多的电子元件压缩进一个很小的硅片，使半导体电路的业绩取得了突破性的改进。在这一过程的帮助下，计算机功率提高，成本降低，体积变小。我们缩小电路线直径的能力已接近极限，以至于在单个集成电路中再加入哪怕一个晶体管都很困难。这种极限产生于物理的自然规律。光波可以用来把电路加入集成电路，任何人都不可能使电路比所使用的光的波长还细。半导体企业目前已经使用波长非常短的光，例如深度紫外光，把电路加入集成电路，但是，这一技术的深度使用存在极限。很多人相信，10 年之内，这一极限就会到来。这是否意味着我们制造更小、更快、更廉价的计算机快要走到穷途末路了呢？恐怕不会。我们很可能会找到其他的技术来代替硅元计算机，使我们能够继续制造更小、更快、更廉价的计算机。事实上，一些异乎寻常的竞争技术已经开发出来，这些技术可能会取代硅元计算机。这些技术包括自组织分子计算机、三维微处理技术、量子计算技术以及把 DNA 用于计算的技术。

这些与范式转变有什么关系呢？福斯特说，当技术接近自然极限时，研究的热点会转向

可能的替代技术，在多个技术中迟早有一个会商业化并取代原有技术。也就是说，范式转变发生的可能性增大。果真如此，在接下来的 10 年或 20 年的某一天，随着某种异乎寻常的技术取代硅元计算机，另外一种范式转变会使计算机行业发生剧变。倘若这种转变能够发生，根据历史经验，从转变到来的那一刻起，在计算机行业如今叱咤风云的很多企业将会走向失败，新兴的企业将会变成行业的主导。

福斯特又把这一观点向前推了一步，需要注意的是，最初，拥有替代技术的竞争者在满足消费者需要的产品的属性和特征方面的效率不如现有企业。例如，20 世纪初，汽车刚刚出现。由于汽车把人从一地送到另一地的费用很高，不过马和马车（原有技术）也同样不便宜。当汽车最初出现的时候，在运送人方面，马和马车比汽车稍微好一点（见图 7-6）。毕竟，最初的汽车很慢，噪音又大，还容易抛锚。另外，汽车要发挥作用离不开公路和加油站网络，当时这些网络并不存在，其他配套设施也是如此，马和马车在当时仍然是较好的运输模式，更不用说马和马车运输还相对便宜。

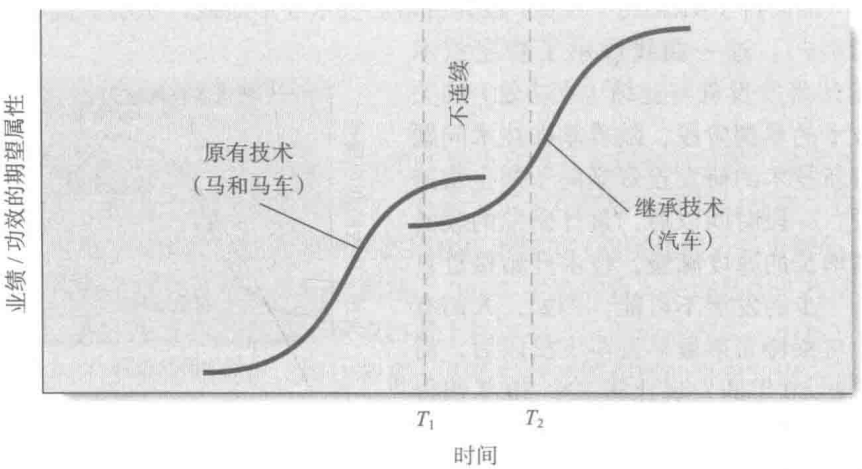


图 7-6　原有技术与继承技术

然而，上述比较忽视了一个事实，20 世纪初，汽车技术刚刚位于 S 形曲线的起始阶段，随着主发动机问题的解决（也包括大量公路和加油站的建成），汽车技术在功效方面即将经历发展的春天。相比较而言，经历了 3 000 年的持续发展和改善之后，马和马车几乎确定地处在其技术 S 形曲线的末端。结果是，汽车的快速发展迅速取代了马和马车作为优势运输模式的地位。在图 7-6 中的 T_1 时间点，马和马车仍然优于汽车。但到 T_2 时间点，汽车已经超越了马和马车。

福斯特指出，因为集成技术在一开始效率比原有技术低，所以现有企业及其顾客往往错误地留守原有技术，对于新技术快速进步措手不及。最后一点就是，超过一种有潜力的继承技术出现，通常构成新技术集群，只有其中的一种最终能够登堂入室（见图 7-7）。如果事实果真如此，现有企业就会陷于不利的境地。即使能够意识到范式转变近在咫尺，现有企业也可能没有足够的资源投资所有的潜在替代技术。如果它们不幸投资错了（整个过程充斥着不确定性的时候，就会很容易犯错），它们就会被随后的发展拒之门外。

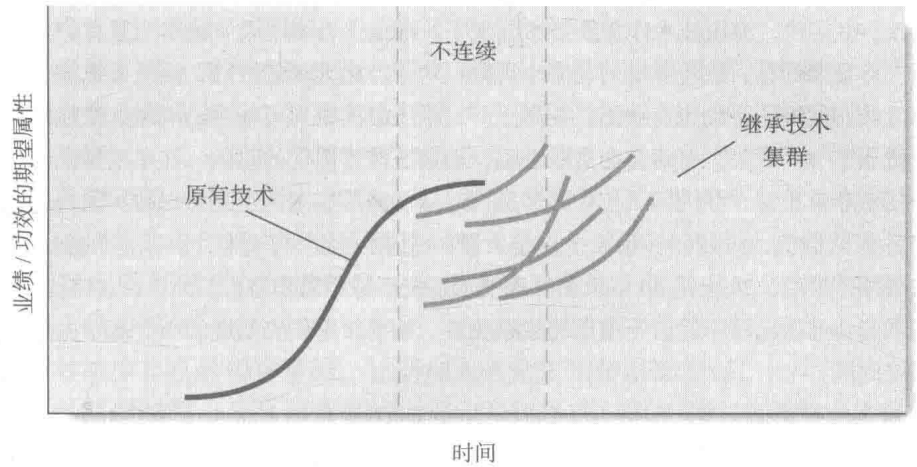


图 7-7　继承技术集群

2. 突破性技术

克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）在福斯特洞察的基础上进行了自己的研究，发展了突破性科技理论，这一理论在高技术领域非常有影响力。克里斯坦森用突破性技术来表示一种新技术，这种新技术远离市场主流，随后其功能不断提升，入侵主流市场。这样的技术具有突破性，因为它会重塑行业结构和竞争势态，通常会使现有企业衰亡。这些技术引起了范式转变。

克里斯坦森发现一个非常重要的事实：现有企业通常能够意识到新技术的到来，但并不对新技术投资，这是因为它们认为顾客就是上帝，而顾客并不需要新技术。当然，这种现象的出现主要是因为新技术还在其发展的早期，也就是仅仅在技术 *S* 形曲线的开端。随着新技术的表现提升，顾客确实有了需要，直到这时，新进入者，相对于现有企业而言，已经积累了能够把新技术投入大宗市场所需的知识。克里斯坦森用一些历史案例研究支撑他的观点，其中一个案例概括在战略行动 7-3 中。

除了过于听信顾客之外，克里斯坦森还识别了其他一些造成现有企业很难采用突破性科技的因素。他指出，许多现有企业未能投资于新的突破性科技，是因为它们最初进入这样的市场利基与否对利润和收入的影响是微不足道的。随着新技术的功效开始提升并入侵主要市场，它们的投资通常会被阻碍，因为它们发现新技术需要的商业模式与企业原有的商业模式格格不入，新商业模式的执行困难重重。

战略行动 7-3

挖掘机领域的突破性科技

挖掘机被用来为高楼大厦挖地基，为铺设大型下水管道之类的管道挖地沟，以及为住宅和农场建设挖深坑。20 世纪 40 年代以前，用于控制挖掘机铲斗的主导技术是基于索缆和滑轮的系统。尽管这些机械系统能够升起装满土的铲斗，但是挖掘机相当庞大、笨重和昂贵。既然这样，那时候挖掘机几乎不会用于房屋地基、农田水利之类的小工程。在绝大多数情况下，这些小沟小渠还得靠人工开挖。

20 世纪 40 年代，液压技术作为新技术出现了。理论上，液压系统确实比原有的索缆和滑轮系统有优势。更重要的是，液压系统的功率也更高：对于特定大小的铲斗，液压系统需要较小的发动机。不过，最初的液压系统也有缺陷。在高压下，液压缸的密封可能会出问题，这就极大地限制了液压系统适用铲斗的大小。尽管存在这些缺陷，当液压技术出现的时候，许多挖掘机行业的领军企业对这一技术非常重视，并询问了核心顾客是否对基于液压技术的产品感兴趣。因为这些核心顾客需要大铲斗的挖掘机，以便能够用来挖高楼大厦的地基以及大沟大渠，所以他们给出了否定的答复。对这些顾客来说，20 世纪 40 年代的液压技术系统不够可靠和有力。所以，在咨询了顾客之后，行业内的现有企业做出了不投资于液压的战略决策。相反，它们仍然继续生产基于主导的索缆和滑轮技术的挖掘机。

仅仅留下一些新进入者，包括 J. I. Case、John Deere、J. C. Bamford 和 Caterpillar，尝试生产液压挖掘机设备。由于泄露问题引起的铲斗大小受限，这些企业最初只能着眼于很小的市场利基，如在房屋建造和农业方面使用小铲斗的市场。随着时间的推移，这些新进入者解决了与液压泄露有关的发动机问题，在这之后，它们开始制造有大铲斗的挖掘机。最终，它们打入了原本属于老牌企业（为高楼大厦挖地基、挖阴沟等建筑公司）的市场利基。在这一点上，J. I. Case、John Deere、Caterpillar 及其家族开始统治这一行业，原来那些威风八面的企业大多数走下了神坛，失去了市场份额。在美国，20 世纪 30 年代末有大约 30 家滑轮驱动设备的制造商，到 20 世纪 50 年代仅仅有 4 家存活了下来。

资料来源：Adapted from Christensen, *The Innovator's Dilemma*.

克里斯坦森还指出，新的供应商和分销商网络传统上会在新进入者的周围成长起来。最初，不仅现有企业会忽视突破性科技，它们的供应商和分销商也是如此。这就给新的供应商和分销商创造了机会，他们可以进入市场为新进入者服务。新进入者成长的同时，相关的网络也会成长。克里斯坦森表示，最终新进入者和相关网络不但会取代现有企业，而且也会取代与现有企业相关的供应商及分销商网络。我们按照逻辑推演，这种观点意味着，突破性科技可能会使行业内与现有企业相关的整个企业网络走向灭亡。

行业内受到技术范式转变冲击的现有企业，通常需要应对束缚其适应能力的内部惯性力量，新进入者则无须这么做，因而具有一定的优势。新进入者不需要应对固有的和守旧的顾客群，也不需要处理过时的商业模式。相反，新进入者可以着眼于新技术的最优化，改善技术的绩效，顺应新技术的潮流进入市场，直到侵入主要市场，挑战现有企业，这时候新进入者可能已经拥有了战胜现有企业的能力。

7.6.2　现有企业的战略意义

尽管克里斯坦森揭示了一种重要的趋势，但现有企业面对突破性科技时注定会失败这一论断绝不是亘古不变的真理，比如我们从 IBM 和美林证券那里看到的事实。现有企业必须面对突破性科技的出现带来的挑战。

第一，拥有有关突破性科技如何带来市场革命的知识，这是一项有价值的战略资产。克里斯坦森调查的很多企业失败了，这是因为它们对新技术所持的观点太急功近利，并且问了顾客错误的问题。例如问："你对新技术感兴趣吗"，其实，它们本应该认识到随着时间的推

移，新技术会迅速发展；如果换作问："如果随着时间的推移，新技术的功用改进，你会对新技术感兴趣吗？它们可能已经做出了非常不同的战略决策。

第二，很明显，对于现有企业来说，投资于新出现的技术很重要，这些技术可能最终变成突破性科技。企业必须避免在新技术上打赌。就像我们已经指出的，在任何时候，都可能存在萌芽技术集群，任何一项技术都有可能最终变成突破性科技。能够产生可观现金流的大型现有企业，能够而且一般应该建立并确保重要的研发运作，投资开发这样的技术。此外，这些大型企业应该收购首创潜在突破性科技的萌芽企业，或者进入联盟联合开发技术。思科系统曾经采用过收购开发潜在突破性科技的企业这一战略。思科是互联网设备的主要供应商，其收购行为颇有名气。这一战略的核心，在于行业领军企业必须部分地认识到，企业开发突破性科技并减少自己的销售基础，比新加入者拿走销售基础要好。

然而，克里斯坦森提出了非常重要的一点，即使当现有企业确实着手对潜在的突破性科技进行研发投资的时候，由于内部力量对变革的压制，它们通常也无法使自己的技术商业化。例如，当前能产生最多现金的部门的经理，可能会说他们需要最多的研发投资以便能保住市场地位，而且他们会游说高层管理者推迟对新技术的投资。在 S 形曲线的开始阶段，新技术的远景可能并不明朗，会产生很大的争论。结果，企业可能在新技术领域无法建立起竞争能力，于是蒙受损失。

此外，克里斯坦森还主张，新的突破性科技的商业化，通常需要具有完全不同的成本结构和完全不同的价值链，即新的商业模式。例如，这可能需要不同的制造系统、分销系统、定价政策，以及包括非常不同的毛利率和营业利润率。克里斯坦森表示，两种截然不同的商业模式在同一个组织内共存几乎是不可能的。如果我们试图让两种商业模式共存，原有的商业模式会使与突破性科技相关的商业模式无用武之地，这几乎是一定的。

要解决上述问题，就需要把突破性科技独立出来，置于拥有自主能力的业务部门。例如，在 20 世纪 80 年代初的几年中，惠普曾经建立了一项非常成功的激光打印机业务。随后，喷墨打印技术出现了。企业中的一些人相信喷墨打印机将会吞食激光打印机的销售份额，所以他们认为惠普不应该生产喷墨打印机。对惠普来说幸运的是，高层管理者把喷墨打印技术看作一项潜在的突破性科技，因而惠普高管向研发部门下拨了一笔可观的资金用于喷墨打印技术的商业化。进一步地，当技术足以向市场提供产品时，惠普在远离总部的地方成立了一个独立的喷墨打印机部门，它拥有生产、营销和分销职能。高管接受了喷墨打印机部门会吞食激光打印机部门的销售份额的观点，但他们认为惠普一个部门的销售份额被惠普另外一个部门吞食总比被其他企业吞食强。惠普很幸运，结果证明喷墨打印机仅仅会影响激光打印机销售的边缘，而两者都有赚钱的市场利基。虽然如此，这一结果并未影响以下信息的逻辑：如果你的企业正在开发一种潜在的技术，你把它置于独立的生产部门并给予其独立的权力，这将会增加成功的机会。

7.6.3　新进入者的战略意义

上面的讨论对于新进入者应用也是有效的。新进入者或者攻击者与现有企业相比有一些优势。持续存在的、过时的商业模式的压力对新进入者不起作用，新进入者无须关心产品的商业化。新进入者也不必顾虑原有的顾客基础以及与原有的供应商和分销商的关系。相反，新进入者能够全神贯注于新的突破性科技带来的机会，借助技术 S 形曲线发展的东风，与这

一技术市场共同快速发展。但这并不意味着新进入者就可以高枕无忧。它们可能会被资本的欠缺所约束，或者必须对与快速成长相关的组织问题进行管理；更重要的是，它们需要找到一条把其技术从狭小的边缘利基带入大众市场的途径。

或许新进入者面临的最重要的问题是一种选择，即是与现有企业合作，还是试图独立开发新的突破性科技并从中获利的选择。尽管新进入者可以享受很多作为进攻者的优势，但缺乏把优势尽其所用的资源。如果这样，要获得这些资源，新进入者就可能要考虑与一家现有大企业成立战略联盟。在这里，主要的问题与我们之前讨论过的相同，也就是考察企业可以获取先动优势的三种战略：独立发展、加入联盟或授权许可创新产品。

●●● 道德困境 ●●●

你公司与两家其他企业竞争开发一种互联网高清晰电视的新技术标准。这三家的技术不相融，转换成本的压力很大。你了解你公司的技术明显比对手要低，但你非常想成为市场第一。此外，你知道可以通过绑定你公司已销售的产品（该产品在电脑用户中非常受欢迎），确保你公司的技术更早被采纳。你甚至考虑在定价初期把产品定为0元以确保更快代替其他企业，排除掉你竞争对手的优势技术。你这样做是为了从其他产品上赚更多的钱。一旦市场接受了你的标准，这个战略就可以使你的技术升值。

你的一位同事提出你公司利用财权和绑定战略排除优势技术的行为是不道德的。你认为他的观点如何？

你同意他吗？为什么？

你能想出一个与此案例类似的现实情况吗？

本章小结

1. 在很多高技术行业中，技术标准至关重要：可以保障能力，打消顾客心中的迷惑，允许大量生产，降低成本并减少供应互补品的风险。
2. 网络效应与正反馈环通常决定了哪一种标准可以在市场上大行其道。
3. 标准的拥有可能是持续竞争优势的来源。
4. 建立一个专利标准使之成为行业标准，可能需要企业赢得对抗竞争和不兼容标准的格式战争。赢得战争的战略包括：确保互补品的供给，启动杀手应用，进攻性定价和营销，授权格式以及与竞争者合作。
5. 很多高技术产品具有很高的开发固定成本，但是生产额外一单位的产出的边际成本很低或接近零。这一特征引起的成本经济性支持了这样的战略，即强调增加产销量降低平均总成本的进攻性定价。
6. 先动者发展能够获取先动优势的战略是很重要的。企业可以选择如下三个战略：独立自主地开发和经营技术；与其他企业联合起来开发和经营技术；把技术授权许可给外部企业。上述选择取决于获取先动优势所需的互补性资产、模仿壁垒的大小以及有力的竞争者。
7. 当新技术能够带来行业结构的革命时，技术范式转变就会发生，这会极大地改变竞争的属性，企业需要采用新的战略才能生存。
8. 由于收益递减以及新的突破性科技正在改变市场利基的根基，原有技术的改进放缓，这时候，技术范式转变更可能发生。
9. 通过回避关于技术的赌注或建立开发技术的独立部门，现有企业可以应对范式转变。

讨论问题

1. 重读开篇案例中的格式战争，根据本案例所包含的信息，你认为哪家公司会赢得战争的胜利？为什么？
2. 高技术行业的不同点是什么？所有的行业都曾经是高科技行业吗？
3. 你是一家大型音乐唱片公司的经理。去年，音乐销售下降了10%，这主要是因为CD的高盗版率。你的老板已经要求你实行降低盗版率的战略。你会建议企业怎么做？
4. 你在一家小企业中工作，这家企业在一个萌芽市场中处于领先地位。你的老板确信企业的前途一片光明，因为企业拥有60%的市场份额，并且拥有行业内最低的成本结构以及质量最好、价值最大的产品。给你的老板写一个便条，指出为什么他的假定可能是错误的。
5. 你所在的小公司已经开发出了一款个人电脑操作系统，它比微软的Windows操作系统更快、更稳定。企业可以追寻什么样的战略取代Windows，使新的操作系统成为行业主导性的技术标准？
6. 为什么在高技术行业中标准非常重要？竞争成为标准的含义是什么？

战略实践练习

小组练习：数字图书

分成3~5人的小组，讨论以下场景方案。每组选一名发言人把你们的发现与全班同学进行交流。

你们当中有管理人员和软件工程师，目前在一家小的新兴公司工作，开发使顾客很容易下载和在许多数字设备上包括个人电脑、苹果公司音乐播放器和电子书阅读器上都能查看数字图书的软件。顾客可以使用对等的技术，用同样的软件分享数字图书（使人们分享互联网上的音乐文件的同样的技术），并把数字图书传到DVD上。

1. 你认为这种软件的市场会怎么发展？什么因素会阻止这种软件被采纳？
2. 你认为你公司应该采取什么战略才能更好地配合图书出版商以增加收入，并且电影公司也可以防止盗版？

战略调研练习

找出一个近几年来在其行业中正在进行技术转型的例子。已成立的公司在随着变革而改变时会发生什么事情？

战略管理项目练习

本章需要你来分析你公司所在的行业环境，然后确定它能否承受技术变革带来的后果。根据你掌握的信息，回答以下问题：

1. 你公司在行业中使用什么样的主导产品技术？
2. 在你所在的行业里，技术标准重要吗？如果重要，请说明标准是什么。
3. 大多数顾客（比如早期使用者、早期多数派或后期多数派）购买你公司产品的态度是什么？顾客的态度会告诉你你所在公司未来应采取的战略观点。
4. 你所在行业的主导技术散播的快还是慢？
5. 你所在行业中主导技术在*S*形曲线的什么位置？其他竞争技术的发展能否在你所在行业里形成范式转变？
6. 知识产权对你公司重要吗？如果重要，用什么战略来保护这些权利？这样做够吗？

结篇案例

智能手机操作系统的格式战争

当许多公司为进入下一个大型高科技市场而争夺主导地位时，智能手机行业正在经历着格式战争。智能手机是延伸数字能力的无线手机，用户用它可以浏览互联网，发电子邮件，并运行许多应用软件，包括电子表格程序、餐厅定位器、游戏和音乐播放器等。智能手机的发展迅速使其转变为强大的、具备普遍意义的、可以完成我们在台式电脑和笔记本电脑上完成的计算设备。智能手机的一个鲜明特色是可以通过内置操作系统运行自带功能和应用。

这个市场的主要竞争者包括：RIM 公司的黑莓手机、苹果的 iPhone、微软的 Windows 电话、谷歌的安卓电话。2010 年，全世界销售了 3 亿部手机，比 2009 年的销售量增长 74%。当 RIM 和苹果公司将手机和操作系统捆绑销售给顾客时，微软和谷歌只做操作系统，并与各种硬件制造商合作把手机销售给用户，所有销售电话的公司都与无线服务提供商合作。

苹果和 RIM 公司都是以销售设备赚钱的。谷歌和微软把智能手机业务看成它们找到业务的至关重要的部分。随着越来越多的人使用手机，越来越多的搜索查询会在手机上完成。谷歌和微软想要使它们的操作系统运用在尽可能多的智能手机上，这样它们就可以使它们特定的搜索结果在该手机上默认。换句话说，微软和谷歌从快速增加的手机搜索业务中赚到了更多的钱。

苹果 iPhone 的引入是这个市场发展的关键。这种革命性设备以其优雅的触屏界面、操作系统和多媒体功能重新定义了智能手机业务，并且迅速创造出这种设备的更大市场。许多其他手机的老用户现在也逐渐变成了 iPhone 的顾客。

直到 2011 年年初，使用谷歌安卓操作系统的手机在美国市场上的份额已达 38%，苹果占 26.6%，RIM 占 24.7%，微软则占 5.8%。谷歌的安卓系统迅速获得市场份额。苹果也有正市场动量。相反，RIM 和微软失去了市场份额，而 RIM 和微软都在苹果与谷歌之前就已经有了智能手机产品，这成了一个讽刺，但它们的手机也成了谷歌安卓操作系统的目标业务用户。

许多观察家坚信个人电脑业的操作系统标准化也同样会发生在智能手机行业中，市场最终会形成两三个主导系统。苹果的 iPhone 战略就是想最终达到这样一个目的。苹果是第一家意识到智能手机的应用具有重大价值的公司。

为了战略的进一步实施，苹果公司向软件开发者提供工具以帮助他们开发更多可以用于 iPhone 的应用。苹果在线 App 商店以完美的方式推出了这些应用。

然而，苹果的方式并不是独一无二的。其他公司也采纳了同样的战略。谷歌、RIM 和微软都在应用开发与推广方面复制了苹果的战略，提供工具，并经营它们自己的 App 商店。

有趣的是，世界上最大无线手机制造商诺基亚在这个领域表现欠佳。诺基亚销售的是带有它自己的智能移动终端的操作系统。然而，这些电话缺乏特色和其他手机的功能，所以我认为诺基亚不是一款真正的智能手机。特别是当诺基亚认识到失去了与苹果和谷歌的有效竞争后，开始联合微软，开发了一款以微软为操作系统的智能手机。

讨论题

1. 微软和 RIM 在苹果与谷歌进入智能手机市场之前已经销售很多年了。你认为为什么苹果和谷歌的安卓系统开始占据主导市场？

2. 为什么苹果会把重心放在iPhone手机的应用上呢？它想通过努力提升应用来达到什么目的？为什么其他公司也潮涌般地复制苹果的战略？
3. 苹果和谷歌采用不同的战略：苹果是把设备和操作系统捆绑在iPhone上销售，而谷歌不做设备，授权许多其他手机设备制造商使用安卓操作系统。这两家公司都获得了市场份额。在格式战争中采用正确的战略以获取竞争优势对我们有什么教益？
4. 微软和诺基亚在智能手机业务上都失去了市场份额。它们现在开始决定联合。它们希望如何重塑智能手机业务里的竞争格局？你认为它们可能成功吗？
5. 谷歌免费给手机制造商授权许可使用安卓操作系统，它为什么要这样做？
6. 你认为再过10年智能手机市场的结构会是什么样的？

CHAPTER8

第8章 全球化战略

开篇案例

雅芳产品

1999年，钟彬娴（Andrea Jung）成为雅芳产品的首席执行官。这家美容产品公司因直销模式而闻名，在她被任命后的6年里，雅芳的产品收益每年超过10%。雅芳的利润翻了3倍使钟彬娴成为华尔街的风云人物。2005年，这个成功的案例变得不值一提。雅芳原来70%的收益来自世界市场，特别是发展中国家，却突然开始失去全球市场份额。雅芳的直销方式在中国受到了重创，东欧、俄罗斯和墨西哥的经济薄弱，结合这些错综复杂的原因都使雅芳在这些地区停滞不前而失去成功的驱动力。戏剧性事件的发生使投资者备感惊讶。2005年5月，钟彬娴告知投资者雅芳将在本年实现超越华尔街的目标。到了9月，她很快改口，股票价格应声下降45%。

处于危险境地的雅芳开始重新评估其全球战略。发生该事件以前，公司在其他国家仍然复制美国的战略和组织。当它进入一个国家的市场时，它会给该国管理人员相当多的自主权。直销的所有产品都使用雅芳的品牌，打着公司的标志。结果是，世界上出现了一个拥有500万名雅芳代理的庞大集团（它们是销售着公司护肤和化妆产品的各自独立的承销商）。然而，许多国家的经理也建立了当地的生产运营和供应链，并负责当地的市场营销，开发自己的新产品。用钟彬娴的话来说："他们是

做出每一个决策的国王或皇后。”结果，这一战略导致国与国之间缺乏市场营销战略的一致性。不断地对生产运营和供应链的复制导致一些并不能盈利的新产品的大量涌现。举例来说，在墨西哥在售产品名册中的产品种数暴增到13 000种之多。此外，公司拥有的15个管理层级使得员工之间的交流都成了问题。随着各国的管理人员基于他们自己的直觉做出决策，这些对新产品机会的分析明显缺乏数据驱动。

钟彬娴的战略转型包含几个因素。为了帮助雅芳尽快转型，她从宝洁和联合利华等全球知名消费品公司雇用有经验的管理人员。她重新组织运营结构以提高员工间的交流，明确绩效和会计责任，把管理层级减少到8层，在此过程中解聘了30%的员工。她加强了地区中心点的制造环节，使供应链更趋于合理，淘汰复制产品，最终在一年之内降低了10亿多美元的成本。作为评估产品盈利能力的依据，结果，有25%的雅芳产品停止生产，新产品决策主要由雅芳总部做出。钟彬娴也投资于能够使雅芳获得全球品牌定位的新型重磅核心产品的研发。她还推动公司在每个国家的市场上强调雅芳的价值主张，这样可以体现雅芳低价、高质的特点。

直到2007年，该战略开始产生效益，公司的绩效得到改善并恢复增长。钟彬娴这位说普通话的美籍华人在说服中国政府方面起到了作用，使雅芳在中国招募了40万个新代理商。2008~2009年，全球遭到金融危机的重创，而钟彬娴却很乐观，她把危机看成是雅芳扩展业务的一个机会。2009年，雅芳的广告遍及世界各地，旨在招募代理商。在广告中，女销售代理员谈论在雅芳的工作，其中一个说：“我不会被解雇”，雅芳迅速提高了它的全球销售驱动力。钟彬娴还建立了强有力的竞争定价战略，并在没有增加成本的情况下把包装外观重新设计得更加优雅。这种理念是强调雅芳产品所代表的是“金钱的价值”。雅芳广告中引入名人对公司产品进行营销，并鼓励代理商把在线社交网站作为营销的媒介。结果，在最困难的2008~2010年，雅芳获得全球市场份额，并使财务绩效得到改善。

8.1 概述

本章首先主要讨论了全球竞争环境中持续存在的变化，以及管理者可以用来分析不同国家市场竞争的模型。其次，本章将介绍通过全球扩张提高公司盈利能力和利润增长的几种途径，同时也深入研究了公司为获得全球市场竞争优势而采用的不同战略的优缺点。再次，本章将讨论以下两个相关的战略问题：①管理者如何决定进入哪一个国外市场，何时进入以及进入的规模；②为实现全球扩张以及进入其他国家，公司应该采用怎样的手段和方法。一家公司一旦进入了国外市场，它就成了一家跨国公司，即成为在两个或两个以上国家市场上经营的公司。公司为进入国外市场成为跨国公司可以采用的手段包括出口、许可证贸易、与国外公司成立合资公司以及成立全资子公司。本章最后阐述了与其他全球公司建立战略联盟的收益和成本。在结束本章学习时，你将对公司为获得竞争优势和更好的盈利能力而决定扩展其国外业务时所要面对的各种战略问题有一个很好的理解。

开篇案例中介绍的雅芳产品预演了很多在这一章即将探讨的问题。像其他许多公司一样，雅芳因为在其他国家发现了巨大的发展机会，所以将业务发展到其他国家。它认为能够通过向国外市场移植其品牌、产品和直销模式，并给予国外管理人员相当大的自主权来发展当地市场，创造价值。这种状态保持了10年之久，到2005年公司运营明显遇阻。雅芳的成本太高，导致外延的复制产品冲击本国产品市场。它发展了太多产品，而其中的很多产品是

无法盈利的，各国市场上的信息和品牌缺乏一致性。在这种状况下，首席执行官钟彬娴果断改变公司战略，减少各国管理人员，加强生产制造环节，减少25%的生产线，强调全球品牌，实施全球营销战略。这种战略上的改变使雅芳在成本结构上降低10亿多美元，从而加强了其销售方面的扩张。

正如我们即将看到的，在过去的20年间，许多其他公司都在寻求同样的做法，各国管理人员对于产品生产制造、营销有相当大的自主权，这就是定位战略的特点。全球化战略则是对产品生产制造、营销和产品开发决策更加统一控制的战略。许多国际业务都倾向于做出这样的改变，这是对市场全球化的反映，我们会在本章后面部分进行讨论。

当你学完本章的内容时，你就会对公司决定把业务扩展到海外以获得竞争优势和更多利润而采用的各种战略热点有更好的理解。

8.2　全球化和国家环境

50年前，大多数国家的市场都被巨大的国际贸易和投资壁垒所孤立。在那个时期，管理者只能关注并分析那些公司参与竞争的国内市场。他们不需要对参与全球竞争给予太多关注，因为基本上没有全球竞争，而且进入外国市场很困难。他们也不需要对进入外国市场给予太多关注，因为成本往往过高。所有这些现在都已经改变了。国际贸易和投资壁垒已经消除，巨大的全球产品和服务市场已经形成，不同国家的公司正在以前所未有的规模互相进入对方的当地市场，从而加剧了竞争的强度。竞争再也不可能仅仅被理解为发生在国家边境以内的事；管理者也需要考虑全球化如何影响着他们公司竞争的环境，以及为了利用尚未显现的机会和应对竞争的威胁应该采取怎样的战略。在这一节中，我们将研究正在倒塌的国际贸易和投资壁垒所带来的变化，讨论不同国家竞争状况的分析框架。

8.2.1　产品生产和市场的全球化

在过去的半个世纪里，国际贸易和投资壁垒迅速降低。例如，发达国家间制造类产品贸易的关税税率从40%左右下降到4%。类似地，各国相继取消了禁止外国公司进入本国市场设立工厂或收购本国公司的规定。由于这两大发展，国际贸易总量和国外直接投资额都出现了急剧上涨。自1950年起，世界商品贸易总量的增速就已经超过了世界经济的增速。从1970~2010年，世界商品贸易总量增长了28倍，是世界经济增速的8倍（扣除物价因素）。不仅如此，1992~2010年，所有国家外国直接投资总额增长超过500%，同时世界贸易总额增长了145%，全世界产量增长大概为40%。这些趋势导致了产品和市场的全球化。

随着国际贸易和投资壁垒的逐渐削弱，公司借机在全球分散其生产流程的重要部分，产品生产的全球化程度一直在增长。这样做能够让它们利用国家间在生产要素（如劳动力、能源、土地以及资本）、成本和质量上的差异来降低它们的成本结构、提高利润。例如，30%的波音公司777商用客机由外国公司制造。它的下一条787飞机生产线的这一比例将会更大，飞机总价值的65%计划外包给国外公司，其中35%由3家日本公司主要完成，20%由分别位于意大利、新加坡以及英国的公司完成。波音公司将这么多生产工作外包给国外供应商的部分原因是，这些供应商在它们所承担的单个生产活动上的表现是全球最佳的。因此，

由外国供应商制造特定部件的结果就是波音公司拥有更好的最终产品和盈利能力。

关于市场的全球化，有人说世界经济体系正在从一个各国市场之间由于贸易壁垒、距离、时间、文化等障碍而彼此孤立的状态，转变成一个各国市场正在融合成一个巨大的全球市场的状态。全世界的消费者越来越多地需要和使用相同的基本产品。因此，在很多产业中，谈论德国市场、美国市场或日本市场已经没有意义了，只有全球市场。可口可乐、花旗集团信用卡、牛仔裤、星巴克、麦当劳的汉堡、诺基亚的手机以及微软的视窗操作系统在全球被接受就是这一趋势的例证。

产品生产和市场的全球化趋势对产业内部的竞争可能有一些重要的影响。首先，产业边界不再止步于国家边界。因为很多产业已经在范围上全球化了，公司现有和潜在的竞争者同时存在于本土市场和其他外国市场。只分析本土市场的管理者可能会被高效的外国竞争者的进入而拖入无准备之战。产品和市场的全球化表明全球各地的公司都会发现它们的本土市场在遭受外国竞争者的攻击。例如，在日本，美林证券和花旗正在袭击日本的金融服务机构。在美国的手机市场上，芬兰的诺基亚抢占了摩托罗拉的市场份额（见战略行动 8-1）。在欧盟，曾经居统治地位的荷兰飞利浦公司在消费类电子产业的市场份额已被日本的 JVC、松下和索尼所抢占。

其次，从国家市场向全球市场的转变加剧了各产业内的竞争。曾经的国家市场被整合成由三四家公司主导的寡头垄断市场，并且面临相对极少的外国竞争；如今，它已转变成分散的全球产业的各个部分。在分散的全球产业中，大量公司为了其在各个国家的市场份额而相互竞争。这种竞争有降低盈利能力的风险，并且使得盈利能力对公司实现其效率、品质、客户响应和创新能力的最大化来说更加关键。在柯达和施乐这样的公司内发生的不愉快的重组和裁员正是对全球竞争强度加剧的反应，这与公司对其他事情的反应是一样的。然而，并不是所有的全球产业都分散化了，很多产业仍然是寡头垄断。例如在电子游戏产业中，三家公司在争夺全球的统治地位：美国的微软以及日本的任天堂和索尼。在手机市场中，芬兰的诺基亚、美国的摩托罗拉、韩国的三星和 LG、中国的 HTC、最近发展起来的苹果 iPhone、加拿大 RIM 公司的黑莓手机以及其他使用谷歌的安卓操作系统的手机展开了全球范围的竞争。

最后，虽然全球化增加了很多以前被保护的国家市场的进入威胁和竞争强度，但是也为那些市场中的企业创造了巨大的机会。跨国界贸易和投资障碍的持续降低为很多曾被保护的市场以外的企业打开了进入的大门。例如，最近几年，西欧、日本以及美国的公司由于试图利用当地的成长机会，加速了它们在东欧、拉丁美洲和南亚等国家的投资。

战略行动 8-1

芬兰的诺基亚

手机市场在过去 20 年中经历了飞速的成长。从 1990 年非常低的起点开始，到 2010 年手机的全球年销量已经达到了 13 亿部。到本年度末，全世界的手机用户已经从 1990 年的不足 1 000 万增长到 45 亿多。诺基亚是世界手机市场的主导者之一，在 2010 年拥有将近 37% 的市场份额。

诺基亚的母公司在芬兰，而当人们说起尖端技术公司时，芬兰给人的印象绝不仅仅是一个国家这么简单。20 世纪 80 年代，诺基亚是芬兰一家业务分散的集团公司，主要业务包括轮胎制造、造纸、消费电子和电信设备。进入 21 世纪，诺基亚已经发展成为一家专业化的电信设备制造商，并

拥有全球 1/3 的手机市场份额。这家曾经的集团公司是如何成为全球领先的无线电信设备制造商的呢？这在很大程度上源自芬兰及其北欧邻国的历史、地理、政治及经济。

1981 年，北欧国家联合搭建了世界上第一个国际无线电话网络。它们成为先驱者是有原因的：在那些人口稀少、寒冷、荒凉的国家建立传统的有线电话服务成本太高。同样的原因使得长途电信更加有价值：人们开车穿越北极的冬季，如果遇到什么问题，居住在遥远的北方的人们需要电话来寻求帮助。因此，瑞典、挪威和芬兰也成了世界上最先开始认真对待无线电信的国家。例如，它们发现在遥远的地区如果建立传统的有线服务，每个用户的平均成本为 800 美元，而在同样的地区用无线网络连接的成本仅为每人 500 美元。因此，到 1994 年，斯堪的纳维亚半岛 12% 的人们都拥有了手机，而美国市场只有不到 6%。在接下来的 10 年中，这一领导地位仍在继续保持。到 2005 年，芬兰 90% 的人口拥有手机，而美国只有 70% 的人口拥有手机。

诺基亚作为长期的电信设备供应商，在开始的时候就利用这一发展基础进行了很好的定位，当然其他力量也帮助诺基亚开拓了其竞争边界。不像其他发达国家，芬兰从来没有国家垄断专营的电信业。国家的电信服务一直都是由 50 个左右自主经营的地方电话公司提供。这些公司中被选举出的董事会根据全民投票定价（这自然意味着低价格）。这些独立的、关注成本的服务提供商使得诺基亚不能在其祖国把任何事情看成想当然。秉承典型的芬兰实用主义，顾客都愿意从花费最低的供应商（不管是诺基亚、爱立信、摩托罗拉还是其他公司）那里购买服务。直到 20 世纪 80 年代末 90 年代初，这一情况与大多数发达国家的情况形成了鲜明的反差。在那些国家中，国内的电信垄断企业一般都会购买当地领先供应商的设备或者自己制造。诺基亚采取了一切可能的措施在力保无线技术领先地位的同时降低制造成本。

然而，诺基亚现在遇到了问题。在过去的几年里，它失去了智能手机这个利润丰厚的市场，使苹果和黑莓占据领先位置。虽然诺基亚的市场份额依旧很大，但是它的边界被压缩了。长时间以来，公司奉行着手机就是用来打电话的观念，而忽略了互联网应用就需要像 iPhone 这样的智能手机。为什么曾经是技术领先型的公司现在会犯这样的错误呢？正如一些评论所说，诺基亚远离网络公司和其他电子消费品公司，而苹果坐落在硅谷，各种公司环绕着它。这就意味着诺基亚并不像苹果（和在许多智能手机上使用的安卓操作系统的开发者——谷歌）那样，被硅谷的各种创新理念所混杂环绕着。“定位”这个在开始是诺基亚优势的东西现在成了劣势。

资料来源：Lessons from the “Frozen North,” ***Economist***, October 8, 1994, pp. 76–77; “A Finnish Fable,” ***Economist***, October 14, 2000; D. O’Shea and K. Fitchard, “The First 3 billion is Always the Hardest,” ***Wireless Review*** 22 (September 2005), pp. 25–31; P. Taylor, “Big Names Dominate in Mobile Phones,” ***Financial Times***,September 29, 2006, p. 26; and Nokia Website at www.nokia.com; M. Lynn, “The Fallen King of Finland,” ***Bloomberg Business Week***, September 20, 2010.

8.2.2　国家竞争优势

尽管产品生产和市场已经全球化，很多在某个产业内最成功的公司却仍然集中在很少的几个国家。例如，很多世界领先的生物技术公司和电脑公司都在美国，很多最成功的消费电子公司都在日本、中国台湾地区和韩国，德国是许多出色的化学和工程公司的基地。这些事实说明了一家公司所在的国家也许对其在全球市场上的竞争地位有着重要的影响。

在一项关于国家竞争优势的研究中，迈克尔·波特界定了对公司的全球竞争力有重要影响的国家或地区环境应具备的四种属性：

- 要素禀赋：一个国家在生产要素上的地位，如熟练工或在特定产业内竞争所必需的基础设施。
- 本地需求情况：对某一产业产品或服务的本地需求。
- 相关和支持产业的竞争力：一个国家是否拥有具备国际竞争力的支持产业和相关产业。
- 公司战略、结构和竞争强度：一个国家对企业如何创建、组织、管理的规定以及国内竞争情况。

波特将这四个属性列为钻石模型的组成部分，指出一个国家的企业在这四种属性都很出色的产业或战略群组中最可能成功（见图 8-1）。他还说钻石模型中的属性形成了一个相互加强的体系，一种属性的效果取决于其他几种属性。

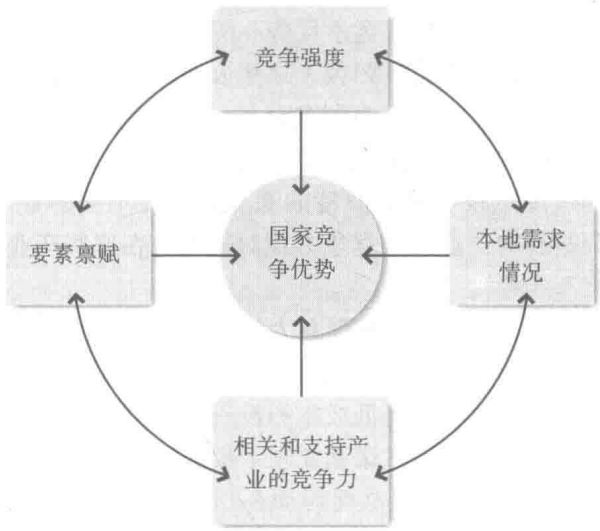


图 8-1　国家竞争优势

资料来源：Adapted from M. E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, March–April 1990, 77.

1. 要素禀赋

要素禀赋（即生产要素的成本和质量）是某个国家在某个产业可能具有竞争优势的主要决定因素。生产要素包括基本要素，如土地、劳动力、资本、原料，以及高级要素，如技术知识、高水平管理、基础设施建设（公路、铁路和港口）。美国拥有的生物技术产业的竞争优势也许可以解释为高级生产要素（如技术知识）与一些基本要素的结合。这种结合也许可以为用于支持生物技术等产业内有风险的新创企业的低成本风险投资提供一个平台。

2. 本地需求情况

本地需求在提供竞争优势升级动力上扮演了重要角色。公司一般都对与它们最为密切的顾客的需求最为敏感。因此，本地需求的特点对形成国产商品特性、实现企业创新和提高质量的压力特别重要。如果一个国家的公司所面对的国内消费者见多识广、需求旺盛且能促使本地公司达到高水平的产品质量和生产创新性产品，那么这些公司就能获得竞争优势。日本见多识广、知识丰富的相机购买者促进了日本的相机产业提高产品质量，并推出创新型号。在移动电话设备产业可以找到相似的例子，斯堪的纳维亚半岛见多识广、需求旺盛的本地消费者推动了芬兰诺基亚和瑞典爱立信在其他发达国家移动电话需求尚未显现之前就投资于移动电话技术。因此，诺基亚和爱立信，加上摩托罗拉曾成了全球移动电话设备产业的佼佼者（战略行动 8-1 对诺基亚的案例中有更为深入的评论）。

3. 相关和支持产业的竞争力

在一个产业内获得国家优势的第三个必备属性是拥有国际竞争力的供应商和（或）相关产业。一个产业的相关和支持产业对高级生产要素投资所获得的利益可以溢出该产业，从而

帮助其获得较强的国际竞争地位。瑞典在结构钢产品（如滚珠轴承和切割工具）上的强大实力是凭借着瑞典强大的特殊钢产业形成的。瑞士在制药产业中的成功与先前在技术上相关的染料产业在国际上取得的成功关系密切。这一过程的结果是一个国家内成功的产业趋向于结成相关产业群。实际上，这是波特最广为传播的研究发现之一。德国的纺织服装产业就是这样一个集群，包括高品质棉花、羊毛、合成纤维、缝纫机针和各式各样的纺织机器。

4. 竞争强度

波特的模型中获得国家竞争优势必备的第四个属性是国内公司的竞争强度。波特在这里强调了两点：第一，不同的国家以不同的管理理念相区别。其管理理念或许能（或许不能）帮助它们建立国家竞争优势。例如，波特提到了德国和日本企业技术人员在高级管理层中的数量优势，他将其归因于这些公司强调改进制造流程和产品设计。相反地，波特提到在数量上占有优势的、具有财务背景的人领导着许多美国公司。他将其与美国公司缺乏对改进制造流程和产品设计的关注联系起来。他指出财务占主导地位导致了对最大化短期财务回报的过度重视。根据波特的观点，这些不同的管理理念导致的后果之一是美国在那些以技术为基础的产业中的竞争力相对较弱。在这些产业中，制造流程和产品设计问题至关重要（如汽车产业）。

第二，国内市场强有力的竞争与产业内的创造力、持久竞争优势之间有很强的联系。竞争促使公司寻找提高效率的方式，这使得它们成为更好的国际竞争者。国内竞争产生了创新、改进质量、降低成本和投资升级换代等高级要素的压力。所有这些都促进了世界级竞争对手的产生。芬兰诺基亚在手机和无线电话设备市场上崛起的案例中国内激烈竞争的促进效果尤为明显（详见战略行动 8-1）。

5. 框架应用

刚刚描述的这个框架有助于管理者识别他们最重要的全球竞争者可能来自哪里。例如，在印度班加罗尔正在形成一个电脑服务和软件企业集群，包括世界上两个发展最快的信息技术公司——印孚瑟斯技术公司（Infosys）和威普罗公司（Wipro）。这些公司即将以进攻性竞争者的身份登上全球舞台。实际上，这一幕正在上演，因为这两家公司最近都在欧盟和美国设立了办事处，以便更好地同 IBM 和 EDS 竞争。

这个框架可以帮助管理者决定他们可能想在哪里开展生产活动。为了利用美国在生物技术领域的专长，许多外国公司在美国生物技术公司聚集的圣迭戈、波士顿和西雅图设立了分支机构。相似地，为了利用日本在消费电子领域的成功，许多美国电子公司在日本设立了研究和生产机构，这些机构经常是与它们的日本合作伙伴一同开设的。

这个框架还可以帮助一家公司估计其进入某个国家的艰难程度。如果一个国家在某个产业内具备竞争优势，这对想进入这些产业的外国企业来说可能会是一个挑战。例如，外国公司进入美国高竞争力的零售产业已被证实十分困难。像英国玛莎百货和瑞典宜家这样成功的外国零售商都发现了进入美国市场的艰难，这是因为美国的零售产业在全球是最具竞争力的。

8.3　通过全球扩张提高盈利能力、促进利润增长

这里，我们研究了许多全球扩张能够提高公司盈利能力，并使公司利润增长更为迅速的

途径。在最基本的层面上，全球扩张扩大了公司的市场规模，从而促进了利润增长。我们将会看到，全球扩张还为降低企业成本结构或通过差异化增加价值提供机会，从而有可能提高盈利水平。

8.3.1 利用产品扩张市场

公司可以通过将国内发展的产品或服务推向国际市场来提高增长率。实际上，几乎所有的跨国公司开始都是这样做的。例如，宝洁就是在国内发展其最畅销的产品，然后卖向全世界的。同样，从成立伊始，微软一直致力于在世界各地出售其软件。再如福特、大众、丰田等汽车公司也是通过在国际市场上销售其在国内开发的产品来发展的。如果一家公司进入国家的本土竞争对手缺乏有竞争力的产品，那么这种战略的收益可能更大。因此，丰田汽车进入了北美及欧洲的汽车市场，利用其上乘的质量与可靠性提供与当地竞争对手（福特和通用）不同的产品，以此实现了利润增长。

重要的是要注意到许多跨国公司的成功不仅基于它们卖到国外的产品或服务，而且也是基于其产品背后的独特能力（特有技能）以及对那些产品或服务的营销。因此，丰田汽车的成功是基于其在汽车制造领域的独特能力，全球扩张可以看成是使这种独特能力产生更多回报的一种途径。同样，宝洁的全球成功不仅仅基于它的系列消费产品，也基于公司在消费品营销方面的能力。宝洁作为世界最好的大众营销企业，能够将所进入国家的本地竞争对手赶出市场，因此，1950~1990 年，宝洁在国际市场上快速成长。所以说，全球扩张是通过其在营销上的竞争力创造更多利益的一个途径。

进一步讲，可以说独特能力在本质上是公司商业模式中最有价值的方面，所以诸如丰田和宝洁的全球扩张的成功都是基于它们将其商业模式中的各个方面转移并应用到外国市场的能力。

从事于服务业的公司也适用同样的规则，如金融机构、零售商、连锁餐厅、酒店等。扩展它们服务的市场通常意味着在外国复制其商业模式（为了顾及当地的差异，新的商业模式会有一些变化，我们马上会对这些进行细致的讨论）。例如，星巴克就正以其在国内发展的商业模式为蓝图开展国际业务，以此在美国以外的市场迅速扩张。同样地，麦当劳以其全球扩张战略而闻名，该战略已经使公司进入 120 多个国家，在这些国家的收入超过了公司全部收入的一半。

8.3.2 利用全球市场实现成本经济性

公司通过全球扩张扩大其销量还能帮助它实现规模经济带来的成本节约，从而提高利润。这样的规模经济有若干来源。第一，通过全球销量来分摊与开发新产品和设立生产机构相关的总固定成本，公司可以降低其单位成本。因此，微软能够通过在全球范围的需求上分摊它开发 Windows Vista 所花费的 50 亿美元成本而获得显著的规模经济。

第二，服务于全球市场，公司使用生产部门的强度可能更大，从而导致更高的产量、更低的成本和更强的盈利能力。例如，如果英特尔仅仅在美国市场上销售微处理器，那么它的工厂可能只需要实行单班制且一周五个工作日。但是同样的工厂要服务于全球市场，公司可能会实行轮班制且一周工作七天。换句话说，如果英特尔在全球市场而不是仅在美国市场上

销售其产品，投资于那些工厂的资本就会得到更充分的利用，从而转变成更高的资本生产力和更高的投资回报。

第三，由于在全球销售产品使企业规模得以扩大，它们对供应商的议价能力就会提高。这可能会降低其关键投入的成本，从而提高利润。沃尔玛以其巨大的销量作为杠杆，压低了支付给商品供应商的费用。

除了规模经济带来的成本节约，将产品销向全球市场而不是国内市场的公司可能会通过学习效应实现更长远的成本节约。我们在第 4 章中第一次讨论了学习效应，指出员工的生产效率久而久之会随着产出数量的累计增长而提高。例如，在波音公司装配线上生产第 100 架飞机的成本要远远低于第 10 架飞机的成本，因为久而久之员工学会了怎样更有效地完成任务。将产品销向全球市场，公司有可能更迅速地提高销量，因此车间累计产量也会提高，这会导致更快的学习、更高的员工生产效率，以及相对于因缺少国际市场而发展缓慢的竞争者的成本优势。

8.3.3　实现区位经济

本章前面部分探讨了国家间在很多方面如何会差别巨大，包括生产要素成本和质量的不同。这些不同表明一些地区较其他地区更为适合生产某种产品和服务。**区位经济**（location economics）是由在最适合的地区开展价值创造活动而带来的经济利益。最适合的地区可以是世界上的任何角落（假定运输费用和贸易壁垒都可以接受）。将价值创造活动定位在最适合该活动的地区可以产生以下两种效果：①可以降低价值创造活动的成本，从而帮助公司实现低成本定位；②可以使公司实现产品差异化，公司可以选择定高价或维持低价将差异化作为提高销量的方法。因此，实现区位经济的努力与经营层战略的低成本和差异化战略是相一致的。理论上，将各个价值创造活动安排在相应的最优地区的公司相比于将所有价值创造活动集中在一个地区的公司拥有竞争优势。这样的公司比单一厂址的竞争对手能更好地实现产品差异化，降低成本结构。在竞争压力日益加大的今天，这样的战略也许会成为生存的迫切需要。

通过眼镜制造和分销商清视通（Clear Vision），我们来看看区位经济在国际化企业中是如何发挥作用的。该公司由大卫·格拉斯曼（David Glassman）于 20 世纪 70 年代创立，如今年总收入已超过 1 亿美元。清视通是一个在三个大洲都设有生产部门，顾客遍及全世界的跨国公司，规模不算小，但也称不上企业巨人。清视通从 20 世纪 80 年代开始成为跨国公司。当时强势的美元使得以美国为基地的生产制造十分昂贵。低价格的进口眼镜占领了美国眼镜市场越来越大的市场份额，清视通意识到除非也开始进口，否则不可能熬得过去。最开始清视通从独立的海外制造商那里购买，主要在中国香港地区。然而，这些供应商的产品质量和运输慢慢变得令人失望。随着清视通进口量的增加，格拉斯曼决定保证质量和运输最好的办法就是在海外设立清视通自己的制造厂。因此，清视通找到了一个中国合作伙伴，共同在中国香港地区设立了一个制造基地，清视通作为大股东。

定位在中国香港地区是由于香港较低的劳动力成本、熟练工和香港政府的税收减免。公司的目的是要通过将价值创造活动安排在合适的地区来降低生产成本。然而几年之后，香港工业化程度的提高，以及日益加剧的劳动力短缺将工资水平推高到了再也不能称其为低成本地区的程度。作为回应，格拉斯曼和他的中国合作伙伴将制造工厂的一部分迁到了中国内

地，以利用那里较低的工资水平。其目的同样是降低生产成本。清视通用船将在内地车间制造的眼镜镜框的零部件运到香港工厂进行最后的组装，然后分销到北美和南美市场。现在香港工厂的员工人数为 8 人，而中国内地工厂的员工人数则在 300 ~ 400 人。

与此同时，清视通也在寻找机会投资外国的设计时尚、产品质量高的眼镜公司。其目的并不是要降低生产成本，而是要建立一条高质量、差异化的名牌眼镜的生产线。清视通内部并不具备支持这样一条生产线的设计能力，但格拉斯曼知道某些国外制造商具备这种设计能力。因此，清视通投资了日本、法国和意大利的工厂，分别占有少量股份。这些工厂现在为清视通销售高价名牌眼镜的 Status Eye 分部提供眼镜。

一些警告

考虑到交通运输成本和贸易壁垒的话，将会使问题变得有些复杂。新西兰或许拥有相对具有优势的低成本汽车组装工厂，但较高的交通运输成本造成其服务于全球市场时的区位不经济。将交通运输成本和贸易壁垒的因素纳入成本等式中，可以帮助解释为何许多美国公司将它们的生产部门从亚洲迁到了墨西哥。作为价值创造活动的选址，相比很多亚洲国家，墨西哥拥有三大独特的优势：较低的劳动力成本、靠近广大的美国市场、较低的交通运输成本；北美自由贸易协定（NAFTA）消除了墨西哥、美国和加拿大之间的许多贸易壁垒，提高了墨西哥作为北美市场生产基地的吸引力。因此，虽然在价值创造活动中直接相关的成本很重要，但在选址时也必须考虑交通运输成本和贸易壁垒。

另一个警告是关于在选址时评估政治和经济风险的重要性。即使一个国家在衡量其成本或差异化这些标准时对生产部门选址来说非常具有吸引力，但是如果该国政府不够稳定，那么公司最好不要在那里设立生产部门。同样地，如果一国政府想要贯彻不适合的政治或经济政策，那么这将可能成为另一个不将生产部门选址在那里的原因，即使其他因素看起来很令人满意。

8.3.4　利用全球子公司的技术能力

起初，许多跨国公司在本国内发展支持和巩固其商业模式的、有价值的竞争能力，然后主要通过销售基于那些竞争能力的产品或服务向全球扩张。然而，由于更加成熟的跨国公司已经在外国市场建立了附属公司的网络，创造价值能力的开发也可以在国外的子公司实现。在跨国的全球经营网络内的任何角落都能创造竞争能力，只要那里的人们有机会、有动力去尝试新方法。培育通过降低生产成本或提升感知价值来提高产品价格的能力并不是公司总部的专利。

利用诞生于子公司内的技术能力并应用到公司全球网络的其他部分可能会创造价值。例如，麦当劳越来越觉得其国外的特许经营店是其价值创造新想法的一个来源。面对法国市场的缓慢增长，当地的特许经营店开始做尝试，不仅仅是菜单，也包括餐厅的外观和主题。无所不在的金色圆拱不见了，这个快餐巨人的许多充满实用主义色彩的椅子、桌子和其他塑料制品也不见了。如今，法国的许多麦当劳餐厅都有硬木地板、暴露的砖墙甚至是扶手椅。法国约 930 个店面中的一半都改装到了一个美国人都认不出来的层次。菜单也改成了包括像佛卡恰鸡肉三明治这样的一些最著名的三明治，定价相比一般的汉堡高 30%。至少在法国，这种战略似乎行得通。这种改变将同店销售额增长幅度从每年 1% 提高到了 3.4%。麦当劳的

管理者对此印象深刻，正在考虑将同样的改变应用于其他同店销售额增长缓慢的市场，包括美国。

这种现象为跨国公司管理者提出了新的重要挑战。首先，他们必须怀有虚心，认识到价值创造能力在公司全球网络的任何角落都能产生，而不仅仅是在公司总部。其次，他们必须建立激励体系，鼓励当地员工获得新的竞争力。这并不像听起来那么容易，创造新的竞争力包含一定程度的风险，并非所有的新的竞争力都会增加价值。麦当劳的国外子公司每发现一个能创造价值的点子，都可能伴随着若干次失败。跨国公司的管理层必须建立激励机制鼓励员工承担必要的风险，同时必须对取得成功的人进行奖励，不对承担了风险而没有赚到钱的人进行不必要的惩罚。再次，当新的能力在子公司中诞生时，管理者必须对该能力有一个识别的过程。最后，他们必须扮演促进者的角色，帮助价值创造能力在公司内部转移。

8.4　成本压力及地区响应压力

在全球市场上竞争的公司通常会面对两种竞争压力：成本降低压力和地区响应压力（见图8-2）。这两种竞争压力使得公司产生了相互矛盾的需求。降低成本压力要求公司使其单位成本最小化。为实现这一目标，公司可能不得不将其生产活动安排在成本最低的地区，不管其可能在世界的哪个角落。公司也可能为了实现规模经济和学习效应带来的成本节约而不得不向全球市场提供标准化的产品。另外，响应当地市场的压力要求公司为了顺应因消费者口味和偏好、商业习俗、分销渠道、竞争状况与政府政策等方面的不同而形成的多样化需求，进而其产品及营销策略呈现差异化。由于国家间的差异化将导致大量的重复建设以及缺少产品标准化，因此成本会上升。

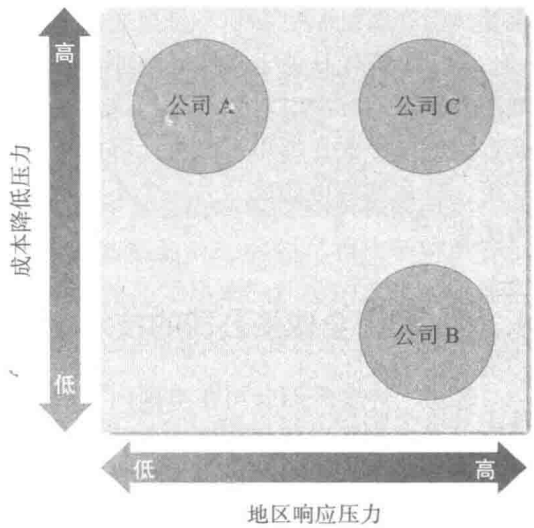


图 8-2　成本降低压力和地区响应压力

一些公司，如图8-2中的A公司，面临的降低成本压力较高而地区响应压力较低；另一些公司，如公司B，面临的降低成本压力较低而地区响应压力较高。但很多公司处在公司C的位置上：它们同时面临着较高的降低成本压力和地区响应压力。处理这些相互对立的压力是一个艰巨的战略挑战，主要是因为地区响应会提高成本。

8.4.1　成本降低压力

在竞争激烈的全球市场上，跨国公司通常要面临降低成本的压力。为了响应这些压力，公司必须尝试降低价值创造的成本。例如，一家生产企业为了实现规模经济和区位经济，可能会在世界上最佳地区大量生产一种标准化产品，不管该地区在哪里。或者它可能会将某些

职能外包给低成本的外国供应商，试图以此来降低成本。因此，许多电脑公司将它们的电话客服外包给了印度，在那里能够以比美国低的工资水平雇用说英语的合格技术员。同样地，像沃尔玛这样的零售商可能也会迫使其供应商（制造企业）降低价格。事实上，沃尔玛加在其供应商身上的降价压力已被认为是北美制造企业趋向于将生产部门迁往国外的主要原因。像银行这样的服务业可能会把一些诸如信息处理这样的后勤支持职能迁往工资水平较低的发展中国家。

在生产商品型产品的产业，在非价格因素上实现有意义的差异化十分困难，因为价格是主要的竞争武器，此时降低成本压力会尤其强大。服务于普遍需求的产品就属于这种情况。当不同国家消费者的口味和偏好相似或者相同时会存在共同需求，比如散装化学品、石油、钢材、糖等类似产品。共同需求在很多工业用品和消费品上同样存在，例如手持计算器、半导体芯片、个人电脑以及液晶屏幕。在主要竞争者位于低成本地区的产业、生产能力持续过剩的产业以及消费者较强势且转换成本较低的产业，降低成本压力也很强大。许多评论员指出，最近几十年世界贸易投资环境自由化促进了国际竞争的加剧，普遍地提高了成本压力。

8.4.2 地区响应压力

消费者口味和偏好、基础设施和传统习俗、分销渠道以及东道国政府要求的不同造成了地区响应压力。为应对这一压力，要求企业在国与国之间差异化其产品和营销策略，以适应这些因素的不同。所有这些因素都倾向于提高企业的成本结构。

1. 消费者口味和偏好的不同

当消费者口味和偏好可能由于历史和文化原因在国家间存在显著的不同时，强大的地区响应压力就会出现。在这样的情形下，跨国公司的产品和营销信息必须调整以满足地区消费者的口味和偏好。通常，公司会将生产与营销的任务和职能委托给公司的海外子公司。

例如，汽车产业在20世纪80年代和90年代初转向了制造所谓“世界汽车”的方向。一个构想是像通用汽车、福特和丰田这样的全球公司一样能够在全世界销售基本部件相同的汽车，而这种汽车来源于集中的生产地区。如果能够成功，那么这种战略将会使汽车公司从全球规模经济中取得显著的效益。然而，这一战略经常会因消费者的实际需求而被搁浅。不同汽车市场上的消费者似乎具有不同的口味和偏好，而这些对不同型号的汽车提出了要求。北美消费者对小货车表现出了强烈的需求，在南部和西部尤其如此，在那些地区许多家庭都拥有一辆小货车作为第二辆或第三辆车。但是在欧洲国家，小货车被看成纯粹的公用车辆，通常是公司而不是个人购买。因此，产品结构和营销信息需要根据北美和欧洲不同的需求专门设计。

然而，其他人认为这一观点过于极端。例如，克利斯托弗·巴特利特（Christopher Bartlett）和苏曼特拉·戈沙尔（Sumantra Ghoshal）发现在消费电子产业中消费者对标准化的全球产品做出了过度反应，表现出根据地区情况而不同的新的产品偏好。

2. 基础设施和传统习俗的不同

国家间基础设施和传统习俗的不同也会产生地区响应压力，从而有了定制产品的需要。为了满足这一需要，公司也许不得不将生产制造职能委托给国外子公司。例如，北美消费者的供电系统的标准是110V电压，而欧洲国家的标准则是240V。因此，考虑到基础设施上

的不同，美国的电器必须定制以适应需要。传统习俗在国家间也会经常表现出不同。例如，在英国，人们靠左行车，这就产生了对右座驾驶汽车的需求；而在法国（以及欧洲其他国家）人们靠右行驶，因而需要的是左座驾驶汽车。显然，汽车必须定制以适应这种在传统习俗上的差异。

虽然很多国家间基础设施的不同有其历史根源，但有些是最近的事。例如，在无线电信产业，世界不同地区有着不同的技术标准。一个叫 GSM 的技术标准在欧洲很普及，而另一个标准 CDMA 在美国和亚洲部分地区却更为普遍。这些不同标准的关键问题在于为 GSM 设计的设备不能在 CDMA 网络上使用，反之亦然。因此，像诺基亚、摩托罗拉和爱立信这样的制造手机和转换器等基础设备的公司需要根据一国的技术标准定制其产品。

3. 分销渠道的不同

公司的营销策略可能不得不去适应国家间分销渠道的不同，可能有必要将营销职能委托给各国的子公司。例如，在制药产业，英国和日本的分销系统就完全不同于美国。英国和日本的医生不会心甘情愿地接受和回应美国式的高压销售人员。因此，制药公司不得不在英国和日本采取与美国相比不同的营销策略——硬推销对软推销。

同样地，波兰、巴西和俄罗斯在相同的购买力基础上有着相似的人均收入，但是这三个国家在分销渠道上有着很大的差异。在巴西，超市承担了食品零售总量的 36%，在波兰是 18%，而在俄罗斯不足 1%。这些渠道上的不同要求公司必须改变它们的分销和营销策略。

4. 东道国政府的要求

东道国政府强加在企业身上的经济和政治需求可能会产生地区响应的要求。例如，制药公司要接受当地的临床测试，履行登记注册程序，受到价格限制，所有这些都要求公司有必要使其药品的制造和营销适应当地的要求。不仅如此，由于在大多数国家，政府和政府专门机构明显控制着公共卫生服务预算，它们处于要求高水平地区响应的强势地位。

更普遍的是，贸易保护主义、经济国家主义和当地特殊要求（要求一定比例的产品要在本地制造）带来的威胁强制国际化企业进行本地制造。下面来看看庞巴迪公司（Bombardier），这个总部设在加拿大的轨道车、飞机、喷射艇和机动雪橇制造商的例子。庞巴迪公司在欧洲共有 12 个轨道车工厂。公司的评论者指出，由此引发的生产部门重复设置会导致高成本，并解释了庞巴迪公司在其轨道车业务上的利润比在其他业务上的利润低的原因。作为回应，庞巴迪公司的管理者指出在欧洲非正式的当地特殊要求对雇用当地员工的企业是有好处的。他们说，想在德国销售轨道车，必须在德国制造。在比利时、奥地利和法国，情况也是如此。为了试图降低在欧洲的成本结构，庞巴迪公司已经把工程和采购职能集中化了，但是公司并没有将制造职能集中化。

8.5　选择一个全球战略

地区响应压力表明，一家公司也许不可能实现规模经济和区位经济的全部利益。单一的低成本地区也不可能向全球市场只提供一种全球标准化的产品，并向全世界销售该产品，从而获取规模经济效应。在实践中，使产品适应地区情况的需要也许会阻碍这种战略的实施。例如，汽车公司发现日本、美国和欧洲的消费者需要不同种类的汽车，这种情况使得生产适

应当地市场的产品变得很有必要。作为回应，诸如本田、福特和丰田这样的公司都在实施这样一种战略：开发从高端到低端的产品设计，并且在上述这些地区建立生产部门以便更好地服务地区需求。虽然这样的定制化服务能带来利润，但它同时也会限制企业实现规模经济和区位经济的能力。

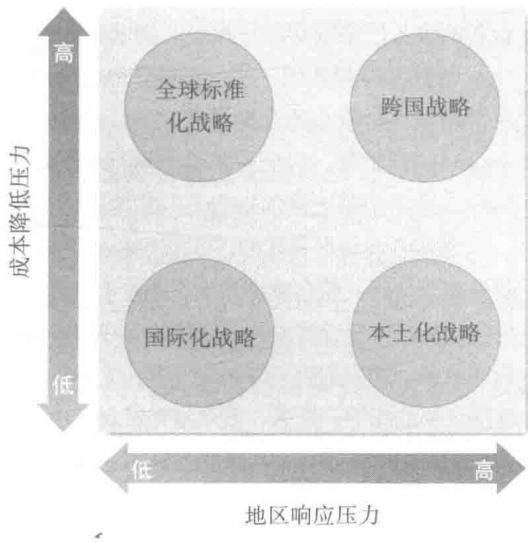


图 8-3　四种基本战略

除此之外，地区响应压力也意味着企业不可能在全世界不同国家之间成批量地利用与企业独特能力有关的技术和产品。为适应地区情况，企业经常要做出妥协。尽管麦当劳被描述成标准化全球产品涌现和激增的引领者，但它也发现必须定制其产品供应（菜单）以适应各国不同的口味和偏好。

考虑到平衡公司商业模式中成本和差异化（价值）的需要，低成本压力和地区响应压力强度的不同是如何影响公司战略选择的呢？公司面对国际竞争通常会在四种主要的战略类型中选择：全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际化战略。每一种战略的适合程度随着成本降低压力和地区响应压力的程度不同而变化。图 8-3 说明了这些战略各自最适合的情况。

8.5.1　全球标准化战略

实施**全球标准化战略**（global standardization strategy）的国家关注于规模经济和区位经济带来的成本降低，也就是说，它们的商业模式基于在全球规模上实施低成本战略。实施全球标准化战略的公司，将其生产、营销和研发活动集中在很少的几个有利地区。这些公司并不试图定制其产品供应和营销策略以适应地区情况，因为定制牵涉到生产线的缩短和职能部门的重复设置，这些都会提高成本。相比之下，它们更愿意在全世界销售一种标准化的产品，利用规模经济使利润最大化。它们也倾向于利用其成本优势支持在世界市场上的进攻性定价。戴尔公司是实施这种战略的一个很好的例子（见下面案例）。

聚焦戴尔

戴尔的全球业务战略

戴尔从 20 世纪 90 年代早期以来一直在美国以外进行扩张。2010 财年，戴尔 520 亿美元的 41% 来自美国以外的市场。戴尔的战略目标是成为全球市场上的低成本竞争者。它并不在各个国家改变其商业模式，而是同样地运用其在美国运行十分良好的直销方式和供应链模式。因此，戴尔正在实施全球标准化战略。

戴尔处理海外扩张的基本方式是由很少几家地区制造工厂专门服务国外市场。这些工厂都像是戴尔的全资子公司。为了支持其全球业务，戴尔在美国运营着三家最终产品的组装工厂，在巴西有一家（服务南美市场），在爱尔兰有两家（服务欧洲市场），在马来西亚有一家（服务东南亚市场），

在中国有两家（服务中国市场）。这些工厂都足够大，以获得显著的规模经济。当一个地区的需求足够大时，戴尔就考虑开设第二家工厂，因此它在美国运营着三家工厂以服务北美市场，在爱尔兰运营着两家工厂来服务欧洲市场。随着在印度需求规模的增长，公司在2007年成立印度工厂。

每家工厂都使用一模一样的、令戴尔闻名于世的供应链管理过程。利用其供应链管理软件，戴尔每两个小时就会为全世界每家工厂的每条生产线安排生产。每家工厂在运行中都不会积累超过几个小时的存货量，包括正在生产流程中的。为了服务戴尔在全球的工厂，很多戴尔的供应商也将其部门选址在了靠近戴尔制造工厂的地区，这样就可以更好地满足戴尔准时化生产的库存需要。

戴尔在各地区都建立了客服中心来处理电话和网络订单，以及提供技术支持。通常每个客服中心服务整个地区，戴尔发现这比在每个有业务的国家设立一个客服中心更有效率。从2001年起，戴尔开始尝试将其部分针对说英语顾客的客户服务职能外包给印度的客户服务中心。虽然这一改变帮助公司降低了成本，却也招致了顾客的不满，尤其是美国顾客，他们并不总是能听明白电话那头带着印度口音的客服人员的指导。后来，戴尔将其针对英语业务的客户服务中心迁回了美国和英国。然而，戴尔仍然投资于印度的客户服务中心来服务其零售顾客。2006年，公司宣布即将在印度开设第四个客户服务中心。

资料来源：Dell Corporation 2010 10K. Staff Reporter, "Dell Inc: Call Center in India to Expand to 2,500 Workers from 800," *Wall Street Journal* (2006), p. A6.

当成本降低压力较大而地区响应压力很小时，这一战略最为有效。这种情况在很多工业产品产业中越来越普遍，这些产业的产品经常用于满足全世界的需求。例如，在半导体产业，全球标准已经显现，从而带来了对标准化全球产品的巨大需求。因此，像英特尔、得州仪器和摩托罗拉这样的公司都实施了全球标准化战略。

这些状况并不总是发生在地区响应度很高的消费品市场上，然而，更多消费品公司试图采用全球标准化战略以期降低它们的成本。宝洁公司所采取的战略行动就是其中的一个例子。

8.5.2　本土化战略

本土化战略（localization strategy）关注于定制公司的产品或服务以很好地适应不同国家市场的口味和偏好，从而提高利润。当国家间在消费者口味和偏好上存在很大不同且降低成本压力并不很大时，本土化战略最为适合。通过使产品供应适应本地需求，公司提高了该产品在当地市场的价值。而不利的一面是，由于牵扯到一些职能部门的重复设置和生产线的缩短，定制化服务限制了公司通过大规模生产标准化产品供应全球消费来降低成本的能力。然而，如果地区定制化服务增加的价值支持较高定价，从而使公司能够收回更高的成本，或者定制化服务带来地区需求大幅增长使公司能够通过在地区市场上实现规模经济来降低成本，那么这一战略或许还是有效的。

MTV是公司不得不实施本土化战略的很好的例子。如果MTV没有将其节目本土化以适应不同国家观众的需要，它的市场份额会被地区竞争者瓜分，广告收入会降低，利润也会下降。因此，尽管提高了成本，但是本土化战略对MTV来说是必要而紧迫的。

同时，认识到像MTV这样的公司仍然必须对成本保持密切关注是很重要的。实施本土化战略的公司同样要有效率，并且只要可能，就应该从其全球经营中获取一些规模经济。正如前文提到的，许多汽车公司发现必须根据地区市场需要定制其部分产品，例如为美国消费者生产大卡车以及为欧洲和日本消费者生产省油的小型汽车。同时，这些公司也试图从它们的全球产量中获得一些规模经济。其全球产量是通过使用不同型号间共同的汽车平台和零

件，以及定位最佳规模的工厂制造的那些平台和零件来实现的。这样设计产品，使这些公司能在实现产品供应本土化的同时获得一些规模经济。

8.5.3　跨国战略

我们已经说过，当成本压力很大而地区响应的需要有限时，全球标准化战略最为有效。相反地，当地区响应要求强烈而成本降低压力适中或很小时，本土化战略最为有效。然而，当公司同时面对强大的成本降低压力和强大的地区响应压力时，会发生什么呢？管理者怎样才能平衡这两种不一致的需求？根据一些学者的研究，答案是实施所谓的“跨国战略”。

克利斯托弗·巴特利特和苏曼特拉·戈沙尔两位学者指出，在今天的全球竞争环境中，竞争过于强烈，以至于公司必须尽其所能去回应成本降低压力和地区响应压力才能生存。它们必须试图从全球产量中实现区位经济和规模经济，在公司内部转移特殊竞争力和技术能力，同时还要注意地区响应压力。

巴特利特和戈沙尔也提出，在现代多国企业中，特殊竞争力和技术能力不只存在于本土国家，而且可以在公司的全世界任何分公司里发展。因此，他们主张技术和产品的流动不应该只遵循从母公司到国外子公司这一条路径。这种流动还应该有从国外子公司到母公司，以及从国外子公司到国外子公司这样的路径。换句话说，跨国公司也必须要关注和利用子公司的技术能力。

本质上，实施跨国战略的公司试图发展一种商业模式，这种商业模式同时实现低成本、不同市场产品的差异化，以及在公司的全球子公司网络中促进不同子公司间的技术能力的流动。虽然听起来可能很有吸引力，但是这种战略的实施并不容易，因为它将相互矛盾的需求置于公司之上。差异化产品回应了不同地理位置市场的地区需求，但与降低成本的目标背道而驰。诸如福特和 ABB（世界上最大的工程企业集团之一）等公司试图开展跨国战略，但是发现在现实中很难实施。

实际上，如何以最佳方式实施跨国战略是如今大型全球公司努力设法去解决的最为复杂的问题之一。虽然能够完美实施这种战略的公司可能只是极少数，但是一些正确做法的线索可以从很多公司中找到。我们来看看卡特彼勒公司的例子。与低成本竞争者日本小松（Komatsu）公司竞争，迫使卡特彼勒公司寻找更大的规模经济。然而，国家间施工管理和政府法规的变化意味着卡特彼勒公司必须响应地区需要。因此，卡特彼勒公司面临着成本降低和地区响应的强大压力。为了解决成本压力，卡特彼勒公司重新设计了产品，使其能使用很多完全相同的零部件。另外，公司为了满足全球需要以及实现规模经济，在最佳地区投资建立了一些大规模的零部件制造工厂。与此同时，公司扩大了集中的零件制造工厂且在每一个主要的全球市场都设立了组装工厂。卡特彼勒公司在这些工厂中加入了地区产品要素，针对地区需要定制产品。因此，卡特彼勒公司能够在实现全球制造的很多利益的同时，通过在国家市场之间对产品的差异化来应对地区响应压力。1979 年，卡特彼勒公司开始实施这一战略。在随后的 20 多年里，公司成功地使每个员工的产出率提高了一倍，显著地降低了其整体成本结构。同时，仍然秉承着以日本为中心实行全球标准化战略的小松公司和日立（Hitachi）公司，在成本优势逐渐丧失的同时，市场占有率也不断地被卡特彼勒公司蚕食。

然而，建立一个能够支持跨国战略的组织是一项复杂而充满挑战的任务。实际上，有些人认为它过于复杂，因为创建一个可行的组织结构和控制系统所带来的战略实施问题是巨大的。在第 13 章中，我们将进一步讨论这一话题。

8.5.4　国际化战略

有时，我们能找到那些发现自己因面临较低的成本压力和地区响应压力而处在幸运位置上的跨国公司。这些公司通常销售一种满足共同需要的产品，但是由于它们并没有强大的竞争者，它们不会面临降低成本结构的压力。20 世纪 60 年代，当施乐公司发明了复印机并将其商业化时，发现自己处在了这一位置上。复印机的技术被强大的专利保护着，因此在许多年里，施乐公司都没有竞争对手，一直处于垄断地位。由于在大多数发达国家中，复印机被认为具有较高的价值，因此施乐公司能够将基本的产品卖向全世界并且索取相对较高的价格。同时，由于没有直接竞争对手，公司不需要应对很强的最小化成本的压力。

历史上，像施乐这样的公司在进行国际化经营时遵循了相似的发展模式。它们趋向于将产品发展部门，如研发部，集中在本土。然而，它们也趋向于在各主要国家或开展业务的地区建立制造和营销部门。虽然它们也许会提供一些产品和营销策略的定制化服务，但在规模上都很有限。基本上，在大多数国际化公司中，公司总部都对营销和生产策略保持着严格的控制。

其他一些实施这种战略的公司还有宝洁。宝洁总是在辛辛那提开发创新性的新产品，然后大规模地转移到地区市场。另外一家实施相似战略的公司是微软。微软大量的产品开发工作都在公司总部所在的雷蒙德和华盛顿完成。虽然在其他地区也会进行一些本土化工作，但这仅被限制在微软常用软件方面，如 Office 外语版本的生产。

8.5.5　战略随时间改变

国际化战略的致命弱点是随着时间的推移，竞争对手不可避免地会出现，如果管理者不采取积极主动的措施降低成本结构，他们的公司可能会被高效的全球化竞争对手迅速超越。这恰恰就发生在了施乐身上。佳能等日本公司最终发明了自己的技术，绕过了施乐的专利，在高效的制造工厂生产出自己的复印机且定价低于施乐的产品，从而迅速从施乐那里抢占了全球市场份额。施乐的失败并不在于竞争对手的出现，因为竞争对手最终必然会出现，而是因为它没能在高效的全球化竞争对手出现以前积极主动地降低成本结构。这个案例传达的信息是国际化战略在长时间内可能并不可行，为了生存，能够实施该战略的公司需要先于竞争对手向全球标准化战略或者可能是跨国战略转变（见图 8-4）。

本土化战略也是一样的道理。本土化战略可能会给公司带来竞争优势，但若公司面临着积极的竞争对手，则它必须同时降低其成本结构，而要做到这一

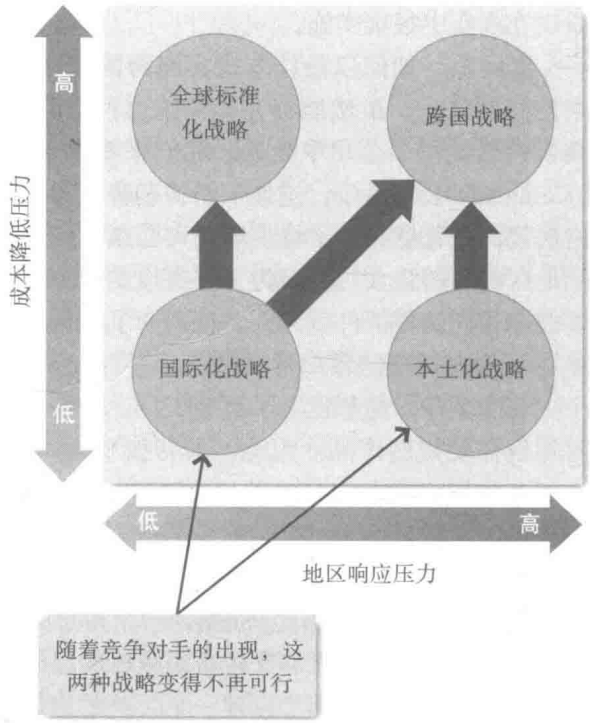


图 8-4　随时间改变

点唯一的办法可能就是采取跨国战略。因此，随着竞争的加剧，国际化战略和本土化战略趋向于不可行，管理者需要将公司引向全球标准化战略或者跨国战略。

8.6　进入方式的选择

何时以及如何进入一个国家的市场，引出了如何确定最后的进入方式和媒介这一问题。这里主要的进入方式有五种：出口、许可证贸易、特许经营、合资公司以及全资子公司。每种方式都各有利弊，管理者必须仔细衡量并决定使用哪种方式进入。

战略行动 8-2

可口可乐的进入战略

可口可乐公司作为美国苏打水制造商的标志，在最杰出的跨国公司之列已经很久了。1902 年，它走出了跨出美国的第一步——进入古巴市场。1929 年，可口可乐的标志已遍及 76 个国家。第二次世界大战期间，可口可乐公司为美国军队中在各地战斗的士兵提供可口可乐。在此期间，公司在世界各地建造了多达 63 家瓶装加工厂。直到战后，它的全球化战略仍在扩张。因为它坚信美国市场已近成熟，而更多的机会在海外。到 2008 年，公司 7.1 万名雇员中有 5.9 万人遍布于美国以外的 200 多个国家，可口可乐订单量的 73%来自国际市场。

直到 20 世纪 80 年代初期，可口可乐公司还是本土化战略最好的例子之一。它对于当地经营给予高度的自主权，只需监控管理人员是否运营良好即可。而这在 20 世纪八九十年代被一位有才能的罗伯特·戈伊苏埃塔（Roberto Goizueta）改变了。戈伊苏埃塔重新定位可口可乐旗下的品牌，引入了减肥可乐、樱桃可乐和类似的口味。他最初坚信美国与国际市场的主要区别是后者渗透水平比较低，人均消费可乐只有美国人的 10%~15%。戈伊苏埃塔推动可口可乐成为全球化公司，以亚特兰大总部的管理和营销活动为中心，集中推广核心品牌，对外国瓶装公司控股，这样公司就可以对它们进行更严密的战略控制。它可以在标准化和规模经济的基础上推行一体化战略，比如在世界范围内使用相同的广告信息。

戈伊苏埃塔的一体化战略被其继承人道格拉斯·艾夫斯特（Douglas Ivester）所采纳。但到 20 世纪 90 年代，一体化战略已经落伍了，因为一些销售本地饮料的小型本地竞争者阻碍了可口可乐的发展。可口可乐公司开始无法达到预期的财务目标，艾夫斯特于 2000 年辞职，由道格拉斯·达夫特（Douglas Daft）继任。达夫特在战略上进行了 180 度大转弯。他坚信可口可乐公司需要把更多的力量用于本地管理人员。他认为战略、生产发展和营销都要适应本地需要。他解雇了 6 000 名雇员，许多曾供职于亚特兰大总部，并给予本地管理人员更多自主权。在一次上市公司的罢工运动中，他声称公司会停止全球广告，限定广告预算，并把创意内容控制在本地管理人员手中。

在某种程度上说，艾夫斯特采取的行动受到可口可乐在日本这个第二大盈利市场的影响。可口可乐卖得最好的并不是碳酸饮料，而是在自动贩卖机上的灌装咖啡冷饮——乔治咖啡。日本的市场反应似乎标志着产品应该回归本地口味和偏好。可口可乐若把决策权放给本地管理人员会表现得更为出色。

然而，朝着本地化的转变并没有使可口可乐公司实现预期的增长。到 2002 年，随着亚特兰大总部疏忽了对美国以外不同国家市场的营销和产品生产管理，公司朝着中心协调的趋势发展。但

这时已经不是戈伊苏埃塔的一体化潮流的时代了。2004 年 3 月，在首席执行官内维尔·艾斯戴尔（Neville Isdell）的带领下，高级管理人员在总部开会，回顾以及指导本地市场的营销和产品的生产。艾斯戴尔坚持这样一种观点，即战略（包括定价、产品和营销）都应该因市场不同而异，与当地情况相符。换句话说，艾斯戴尔采取的战略居于戈伊苏埃塔战略和达夫特战略的中间。此外，艾斯戴尔还强调利用国外好的理念的重要性，如乔治咖啡。2007 年 10 月，可口可乐与意大利最有名的咖啡制造商——意利咖啡联盟，建立全球特许经营灌装或瓶装咖啡冷饮。与此类似，可口可乐子公司 2003 年在中国生产了一种低成本的无碳酸橙汁饮料，一经面世，就成为最畅销的饮料。鉴于饮料的潜力，可口可乐在亚洲其他国家开始尝试。而到 2005 年，泰国需求量巨大；到 2007 年，与印度也有了业务合作。

资料来源："Orange Gold," *The Economist*, March 3, 2007, p. 68. P. Bettis, "Coke Aims to Give Pepsi a Routing in Cold Coffee War," *Financial Times*, October 17, 2007, p. 16; P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); D. Foust, "Queen of Pop," *Business Week*, August 7, 2006, pp. 44–47.

8.6.1 出口

制造业公司多数以出口开始它们的全球扩张，并且只是在其后转换为其他方式来服务国外市场。出口有两个明显的优势：省去了在东道国建立工厂的大量花费，而且出口有可能与规模经济和区位经济保持一致。在集中的地点生产，之后出口到其他国家，公司有可能从它的全球销售量中实现巨大的规模效益。这是索尼主宰全球电视市场、很多日本汽车公司进入美国汽车市场以及三星在电脑记忆芯片市场获得份额的原因。

出口也有若干缺点。首先，若国外有成本更低的生产地点（即公司意识到区位经济而转移生产地点），则从公司总部出口可能并不合适。因此，特别是对推行全球标准化战略或全球战略的公司来说，从价值创造的角度来看，应该将生产设置在最有利的地方，然后从生产地向全球其他地区出口。这不是在反对出口，而是反对从公司所在国出口产品。例如，很多美国电子公司将生产转移到亚洲，因为那里有廉价且高技术的劳动力，它们从这些地方出口到全球，这也包括美国。

其次，高额的运输成本会使出口变得不经济，特别是对于散装产品。要解决这个问题，一种方法是将散装产品在某一地区集中生产，从而在大量生产获得经济效益的同时控制运输成本。很多跨国化工公司都在某一地区集中制造它们的产品，用一套设施为该地区的多个国家提供服务。

再次，关税壁垒也会使出口变得不经济，而政府利用关税壁垒的威胁使出口战略变得更加危险。例如，美国国会提高日本汽车进入美国市场的关税，这使得很多日本汽车公司将生产基地直接建在了美国。

最后，在很多公司之间存在着一个惯例，那就是出口也可能会带来风险。一家公司可能将每一个国家的市场活动委派给当地的代理商，但是这不能保证代理商会根据公司的最大利益来行动。通常，海外代理商也会代理竞争对手的产品，这必然会导致分裂的忠诚。因此，代理商不可能做到公司自己管理市场所取得的效果。一种解决这个问题的方法是在东道国建立完全属于自己的子公司来管理当地市场。在这种情况下，公司可以通过在单一区域制造产

品而获得成本优势，在当地运用严密的市场控制战略。

8.6.2　许可证贸易

许可证（licensing）是特许经营公司收取一定的费用，允许国外的许可证持有者在其国家内生产公司的产品（一般来说，特许使用金与销售量有关）。许可证持有者会将大部分资本用于海外的运营中。许可证贸易的优点是公司不需要承担开辟海外市场所存在的成本和风险，所以它也就成为那些缺乏海外运营资本的公司的一个理想选择。它同样也适用于那些不想将大部分财务资源用于不熟悉或者政治风险非常高的海外市场的公司。

虽然如此，但是许可证贸易也存在三个严重的缺点。第一，它使得公司不能对海外市场的制造、营销和战略执行等进行严密控制，以实现所需要的规模经济和本地化，就像公司同时尝试开展全球标准化战略和跨国战略一样。特别地，每一个许可证持有者都会建立自己的制作过程。因此，原公司几乎不可能通过在一个集中的地区生产产品来实现规模经济和区位经济（本地化）。当规模经济和区位经济变得重要时，许可证贸易可能不是海外扩张的最佳方式。

第二，在全球市场上竞争需要公司能够协调不同国家之间的战略行动，使得在一个国家获得的利润能够用于支持在另一个国家发动竞争性攻击（利润的跨国补贴或流动）。然而，许可证贸易的本质却严重限制了公司协调战略的能力。一个许可证持有者不可能让跨国公司拿走它的利润（超出特许使用金的部分），并将其用于支持其他国家的许可证持有者的运营。

第三，存在许可证贸易的技术诀窍（所有技术）失控所带来的风险。对很多跨国公司来说，技术诀窍是构成公司竞争优势的基础，它们都想要在技术使用过程中维持对它的控制。但是，通过许可证贸易，一家公司可能很快地失去对其技术诀窍的控制。例如，美国无线电公司（RCA）曾经将它的彩色电视机技术许可给一些日本公司。这些日本公司很快就吸收了美国无线电公司的技术并运用这些技术进入美国市场，现在日本企业在美国市场上拥有比美国无线电公司更大的市场份额。

当然，也存在一些降低这种风险的方法。一种方法就是与国外公司签订交叉许可证协议（cross-licensing agreement）。在这种交叉许可证协议下，公司可以将一些有价值的无形资产许可给国外的合作者，同时除了特许使用金外，公司也要求国外的合作者将一些有价值的技术许可给自己。这样的协议被认为可以降低许可证贸易的技术风险，因为许可证持有者意识到如果它违反了许可证合同（比如将技术直接用于和许可证颁发者竞争），那么许可证颁发者会以牙还牙。换一种说法，交叉许可证协议是合作方互为人质来减少它们之间互相攻击的可能性。这样的交叉许可证协议在高科技行业越来越成为一种共识。例如，美国生物技术公司安进公司（Amgen）将自己的一种关键药物 Nuprogene 许可给一家日本的麒麟（Kirin）制药公司。这一许可允许麒麟公司在日本出售 Nuprogene，作为回报，安进公司收取特许使用金，并有权利在美国销售麒麟公司的一些产品。

8.6.3　特许经营

虽然特许经营比许可证经营包含更加长期的委托关系，但从很多方面来讲，特许经营类似于许可证经营。特许经营模式是一种特殊形式的许可证贸易，经销商不仅将一些无形资产

（通常是商标）出售给特许经营人，而且要强调特许经营人遵守严格的商业模式。经销商也会经常帮助特许经营人经营正在进行的业务。同许可证贸易一样，经销商也会获得根据特许经营人的营业额所计算的特许使用金。

许可证贸易通常适用于制造型企业，而特许经营模式则适用于服务型企业。麦当劳就是运用特许经营模式获得成长的一个很好的例子。麦当劳为特许经营人经营一家餐厅制定了严格的规范，这些规范涵盖了菜单、烹饪方法、员工政策及餐厅的内部设计和选址等。麦当劳也为特许经营人组织供应链，提供管理培训和财政资助。

特许经营模式的优势与许可证贸易相类似。特别地，经销商也不需要亲自承担打开一个外国市场所带来的成本和风险，因为特许经营人会承担这些。因此，运用特许经营模式，一家服务业企业可以花费较低的成本，很快地建立起全球性的业务。

特许经营模式的缺点却没有许可证贸易那么显著。由于服务型企业经常使用特许经营模式，也就不需要去协调制造来实现经验曲线和区位经济。但是特许经营模式可能会抑制公司运用在一个国家获得的利润去支持另一个国家的竞争性攻击的能力。特许经营模式的另一个显著缺点表现在质量控制方面。特许经营协议的一个基础就是公司的品牌可以向消费者传递关于公司产品质量的信息。因此，当一个商务旅行者在香港入住四季酒店时，肯定期待着能够得到跟纽约同样的房间质量、食物和服务。四季酒店的名字被认为是始终如一的产品质量的保证。这也显示了一个问题：国外的特许经营人可能不会像经销商所期待的那样重视服务质量，而糟糕的服务质量对营业额的影响可能会超出特定的国家，而造成公司在世界范围内的声誉受损。例如，如果该商务旅行者在香港的四季酒店有一次不满意的经历，那么他可能再也不会去其他四季酒店，并且可能劝说他的同伴也不要去。公司与外国特许经营人之间的地理距离使得糟糕的服务质量很难被发现。此外，大量的特许经营人也使质量控制变得困难，以麦当劳为例，有成千上万个特许经营人。由于以上这些因素，质量问题可能会持续存在。

为了减小质量问题的范围，公司可以在发展业务的每一个地区或国家设立一家子公司。它可以是全资子公司或者与国外企业的合资公司，承担在某一特定国家或区域建立特许经营人的权利和职责。相邻地区企业的整合与有限数量的独立特许经营人能有效解决质量控制的问题。另外，由于子公司至少部分属于公司（经销商），原公司可以在子公司中安置自己的经理来获得本身想要达到的质量监管。这样的组织安排在实践中非常流行，比如麦当劳、肯德基和希尔顿酒店在发展国际业务时都采用这种方法。

8.6.4　合资公司

与国外公司一起建立一家合资公司是一种长期受到青睐的进入新市场的方式。最有名的长期合资公司之一就是富士－施乐合资公司，在日本市场上生产复印机。最典型的方式就是各注资一半的合资公司（50/50 的合资企业），即合作双方各持有 50% 的股份，经营权则由双方共同组成的经理团队来行使。一些公司也建立自身控股的合资公司（如所有权分配为 51% 和 49%），允许控股方能够进行更紧密的控制。

合资公司有很多优点。第一，公司可以从当地合作者所拥有的关于东道国的竞争条件、文化、语言、政治体系和业务体系等资源中获得利益。第二，当开发一个国外市场所带来的成本和风险较高时，公司可以与当地的合作者共同承担。第三，在一些国家中，出于政治方面的考虑，合资公司成为唯一可行的进入模式。例如，很多美国公司发现在日本拥有一个日

本的合资方比自己单独进入更容易获得允许开展业务。这就是为什么施乐选择与富士合资在日本出售复印机。

尽管有这些优点，但是合资公司也存在着一些缺点和不足。第一，与许可证贸易一样，公司也面临着与合作者分享技术的风险。因此，2002 年在波音公司和三菱重工（Mitsubishi Heavy Industries）之间预计要设立一家合资公司，以使双方共同开发一种新的宽体喷气机，但这增加了波音公司在不知情的情况下将商业航空技术泄露给日本的担心。尽管如此，合资协议的设计却可以减小这种风险。一种选择是在合资公司中占有较大的所有权，这可以允许占优势的一方对技术有更好的控制，但很难找到一个愿意占有较少所有权的国外合作方。另一种选择是对关系核心竞争力的技术采取严格的保密，而只与合作方共享其他技术。

第二，合资公司不能使原公司获得对子公司的紧密控制，以实现经验曲线或区位经济，不能使原公司获得对外国子公司的紧密控制，也就无法与竞争对手在全球范围内进行竞争。以得州仪器进入日本的半导体市场为例，当得州仪器在日本建立半导体设施时，它一方面是为了减少日本制造商的市场份额，另一方面是要限制它们的可用现金流入德州仪器的全球市场。也就是说，得州仪器是在进行全球战略协调。为了实施这一战略，得州仪器在日本的子公司竞争战略要听从公司总部的指挥，并要求日本子公司在必要时赔本经营。几乎没有合资方愿意接受这样的条件，因为没有人愿意进行赔本的投资。事实上，很多合资公司发现，建立高度自治的公司来实现对战略决定的直接控制根本不可能成功。因此，为了实施这一战略，得州仪器在日本建立了全资子公司。

8.6.5　全资子公司

全资子公司是指母公司持有子公司 100% 的股权。为了建立一家全资子公司，母公司可以选择在该国家建立一家新的公司，或者收购一家当地的公司用于在当地市场推销公司的产品。

建立全资子公司有三个优点。第一，当公司的竞争优势建立在对某一项技术的控制基础上时，全资子公司因为能够降低技术泄漏的风险而成为首选的进入模式。所以，很多高科技公司相对于合资公司和许可证贸易，更加青睐全资子公司的模式。全资子公司可能是半导体、计算机、电子和制药等行业最喜欢的进入模式。

第二，全资子公司能为公司提供对不同国家业务的紧密控制。当需要时，能使公司进行全球战略协调，即将在一个国家获得的利润用于支持在另一个国家的竞争。

第三，如果公司期望通过一家或有限的制造工厂生产出标准的产品来实现区位经济和规模经济，全资子公司可能是最好的选择。当成本压力很大时，公司通过配置价值链使每个环节上的价值最大化可能会更加有利。因此，一个国家的子公司可能仅生产产品链的某一部分或者最终产品的某些特殊零件，可以在公司的全球系统内与其他子公司交换这些零件或产品。要建立这样一个全球产品系统，需要对各个国家附属机构的运营高度控制，不同国家的附属机构要随时做好准备接受中心关于怎样生产、生产多少和产品的价格是多少等决策。全资子公司必须要遵守这些命令，而许可证持有者或者合资方却可以避免这样的从属地位。

然而，建立一家全资子公司是成本最高的打开外国市场的方式。相比于合资公司可以共同承担成本和风险，或者在许可证贸易中，由许可证持有者承担所有的成本和风险，在全资子公司模式中，母公司要承担建立海外业务所需的所有成本和风险。如果公司在东道国收购

一家当地的公司，那就可以减少在新的文化环境中开展业务的风险。但是，收购也会带来很多额外的问题，例如试图去整合两种不一样的公司文化，而且这些问题可能会超出收购所带来的利益（对于收购有关的问题，我们将在第 10 章中进行讨论）。

8.6.6　选择进入战略

表 8-1 总结了各种进入模式的优点和缺点。通过各方面的权衡，从这些模式中选择一种进入模式。例如，当准备进入的、不熟悉的国家有将外国独资公司国有化的成功经验时，公司会选择与当地的公司组建合资公司。这一做法的基本原理在于，当地的合资方可以帮助自己在陌生的环境中开展业务，并且公然反对国有化（被同化）的可能性也会增加。但是，如果公司的独特能力是以专利技术为基础的，以合资公司的方式进入新市场可能意味着将面临把专利技术泄露给合资方的风险，从而使合资公司的进入模式失去吸引力。尽管存在这些风险，仍然有一些通用化的、理想的进入模式可供选择。

表 8-1　不同进入模式的优点和缺点比较

进入模式	优点	缺点
出口	• 实现区位经济和规模经济的能力	• 高运输成本 • 关税壁垒 • 当地代理商问题
许可证贸易	• 较低的发展成本和风险	• 不能实现区位经济和规模经济 • 不能参与全球战略协调 • 对技术专利缺乏控制
特许经营	• 较低的发展成本和风险	• 不能参与全球战略协调 • 对质量缺乏控制
合资公司	• 有权使用当地合资方的资源 • 分担发展成本和风险 • 政策依赖	• 不能参与全球战略协调 • 不能实现区位经济和规模经济 • 对技术专利缺乏控制
全资子公司	• 对技术专利的保护 • 参与全球战略协调的能力 • 实现区位经济和规模经济的能力	• 高成本和高风险

1. 独特能力和进入模式

当公司通过扩展国际市场，从差异化的产品中获取更大的回报（利润）时，公司将推行国际化战略，进入当地竞争者无法提供相同品质的产品的市场。对这样的公司来说，最理想的进入模式与公司的独特能力的性质有关。特别地，我们要区别在技术专利方面拥有独特能力和在管理技巧方面拥有独特能力的公司。

如果一家公司的竞争优势（即独特能力）来源于它对专利技术的控制，那么应该尽可能避免运用许可证贸易或者合资公司模式来最小化专利技术失控的风险。因此，如果一家高科技公司想要利用技术方面的独特能力在国外市场上开展业务并从中获利，就应该采用全资子公司模式。

尽管如此，这一规则也不能被看成是固定不变的。例如，许可证贸易或者合资公司模式可以通过合同安排（设计）来减少公司的专利技术被许可证持有者或合资方窃取的风险。我们将在后面讨论战略联盟结构时继续探讨这种安排的细节。这一规则的另一种例外情况是，一

家公司可能会将它的技术优势视为暂时的，且预料到竞争对手会很快模仿它的核心技术；在这种情况下，公司会希望尽可能快地将技术许可给外国公司，以赶在模仿发生前让自己的技术在全球范围内得到扩散和应用。这样的战略有一些优点：将技术许可给竞争对手，可以阻止它们开发更好的技术；也可能会将自己的技术建立为行业的主导设计，一次次获得更加稳定的特许使用金（比如松下电器在录像机行业中建立的 VHS 制式）。除了这些情形，许可证贸易可能失去技术控制的风险远远大于它本身的吸引力，因此要尽量避免使用这种模式。

像麦当劳或者希尔顿酒店这样的服务型企业，它们的竞争优势都建立在管理技巧的基础上。对这些公司而言，失去对管理技巧的控制而将其泄露给特许经营人或合资方的风险并不是很大，因为这些公司最有价值的资产是它们的商标，而这些商标一般都受到有关商标的国际法律的很好保护。基于这个事实，很多发生在以专利技术为基础的公司中的事情并不会发生在以管理技巧为基础的公司中。因此，服务型公司也偏爱在某一特定国家或区域利用特许经营和子公司的组合来控制特许经营人，子公司可能是全资公司，也可能是合资公司。在大多数情况下，服务型公司发现与当地合资方建立合资公司进入一个国家或地区，这个方式效果最好，因为合资公司在政治方面更容易被接受，且能为子公司带来很多当地的资源和信息。

2. 降低成本的压力和进入模式

降低成本的压力越大，公司越倾向于采用出口模式和全资子公司模式相组合的战略。通过在条件最佳的地方进行生产，然后将产品出口到其他地方，公司可以实现区位经济和规模经济。公司会将最终产品出口到更多国家的销售子公司，这些子公司都是全资子公司，有在某一个国家独立分销的能力。对合资公司模式来说，很适合建立全资的销售子公司或者使用海外市场代理商，因为这能使公司对销售有严密的控制以实现对全球分散价值链的协调。此外，对当地业务进行严密的控制可以使公司将一个市场所获得的利润用于提高在另一个市场中的竞争地位。因此，推行全球或跨国战略的公司应该建立全资子公司。

8.7　全球战略联盟

全球战略联盟（global strategic alliances）是不同国家之间有着竞争关系或潜在竞争关系的公司之间的合作协议。战略联盟涵盖的形式很多，从只有一两个出资者的正式合伙的风险投资，到短期的合同协议。在短期的合同协议中，两家公司可能在一个特定的问题上互相合作，例如生产一种新产品。

8.7.1　战略联盟的优势

公司与其竞争者形成战略联盟是为了达到一系列的目标。第一，战略联盟有利于其进入外国市场。例如，很多公司觉得如果它们要成功进入中国市场的话，它们需要懂得当地的合作伙伴，因为它们比较了解当地的经营环境和拥有良好的经营关系。因此，2004 年，华纳兄弟与中国两家同行合伙以在中国制作和发行电影。作为一家外国影视公司，华纳兄弟发现如果它要单靠自己在中国市场上制作电影，它的每部电影都要经过一个复杂的改进过程，而且还得先向当地的电影公司发行，这些都导致华纳兄弟在中国制造电影困难重重。但是，由于中国公司的加盟后，合伙公司的电影就会是一个流线式的制作过程，而且它也能成功发行任何其制作的电影。更重要的是，合伙公司能为中国电视台制作电影，这是外国独资电影公司做不到的。

第二，战略联盟可以使公司共担开发新产品和新生产线的固定成本（和相关风险）。波音公司与日本几家公司能够一起合作制造波音的商业喷气式客机——787，就是因为这几家公司能为波音公司分担开发客机的亿元投资成本。还有一个分担成本的例子，详见战略行动8-3，主要讨论了思科和富士通之间的战略联盟。

第三，战略联盟能使公司共享互补的技术和资产，这些技术和资产不依靠战略联盟很难独立获得。例如，2003年，微软和东芝建立了战略联盟，旨在发展嵌入式微处理器（本质上为微型电脑），这些微处理器能够在汽车里实现一系列的娱乐功能（例如，在后座放一个DVD机或者使用无线网络），还能够运行微软Windows CE操作系统。微软为战略联盟贡献了它的软件工程技术，东芝贡献了它的微处理器开发技术。思科和富士通的战略联盟也是因彼此分享资源而形成的（见战略行动8-3）。

第四，建立战略联盟能够帮助公司建立有利于公司的行业技术标准。例如，1999年，Palm公司，作为掌上电脑的领头制造商，与索尼联盟。索尼同意在索尼公司的掌上电脑中许可并使用Palm公司的操作系统。这个联盟的部分动机是帮助Palm公司建立操作系统并使其成为掌上电脑的行业标准，与微软基于Windows的操作系统进行竞争。

▶▶ 战略行动 8-3

思科和富士通

2004年下半年，思科公司，这个世界上最大的互联网路由器生产商，与日本的计算机、电器和电信设备公司——富士通联盟。这个联盟的目的是合作开发下一代高端路由器，然后在日本销售。路由器是位于网络中心的数据转换器，可称为网络的交通警察。虽然思科一直在路由器市场上占有领先地位（事实上，它是原始路由技术的先锋），但是它仍面临诸如Juniper网络公司和华为公司的竞争，且愈演愈烈。同时，市场需求正在转移，越来越多的电信公司采用基于互联网的电信服务。虽然思科在全球一直以来有很高的市场占有率，但是管理层还是觉得应该提高在日本的市场占有率，因为这个国家正迅速地转向第二代高速的基于互联网的电信网络。

思科认为，如果与富士通联合的话，能达到很多目标。第一，两家公司能够集合它们的研发成果，使它们共享互补的技术，更快地开发产品，从而在竞争中获得优势。第二，依靠联合思科领先的路由专利技术和富士通产品专业化的生产，两家公司相信它们能够生产比现在更可靠的产品。第三，富士通能够在日本给思科提供一个更大的销售网络，因为富士通与日本的电信公司形成了一个很好的网络，并且在日本形成了很高的声誉。它还将利用这些无形资产销售联盟公司生产的产品，产品将被命名为富士通－思科。第四，依靠将富士通产品与联名产品捆绑销售和为顾客提供完整的解决方案，销量也会大幅增长。富士通销售很多电信产品，但是它缺少路由器之类的产品。思科在路由器方面比较强大，但是缺少好的服务。两家公司的联合能使富士通为日本的电信公司提供端对端的通信方案。因此很多公司偏好购买它们的联合产品，从而促进它们销量的提高。

2006年5月，该联盟公开了它们的第一款产品。如果成功的话，两家公司都能获益，并且开发成本比不合作时要低。思科在日本的销售会增长，富士通可以利用联名的路由器丰富自己的产品线，向日本电信公司销售捆绑的产品。

资料来源："Fujitsu, Cisco Systems to Develop High-end Routers for Web Traffic," *Knight Ridder Tribune Business News*,December 6, 2004, p. 1. "Fujitsu and Cisco Introduce New High Performance Routers for IP Next Generation Networks," *JCN Newswire*, May 25, 2006.

8.7.2 战略联盟的缺点

我们之前讨论的优点十分重要，除此之外，一些评论家也批评战略联盟给竞争对手提供了一个以低成本获取新技术或市场的机会。例如，几年前，很多评论家都在争论美国公司与日本公司的战略联盟都是日本隐含战略的一部分：在日本保持高回报、高附加值工作的同时，获得在美国有竞争力的公司的项目工程师和潜存的生产技术。他们认为日本人在机器设备和半导体产业的成功是建立在从战略联盟中获得美国技术的基础之上的，并且他们觉得美国人加入联盟把新的发明输送到日本，并为最终产品提供销售和分销网络，这其实是在帮助日本。虽然这些交易会为美国带来短期的利润，但从长远来看是在“挖空”美国公司，使它们在全球市场上失去竞争优势。

这些批评都有一个共识：战略联盟是有风险的。如果一家公司不够仔细，那么它泄露的会比得到的更多。然而，存在很多公司的定位看起来很极端，但战略联盟仍很成功的例子，包括美国公司和日本公司间的战略联盟。很难去判断微软和东芝的战略联盟、波音和三菱为了787飞机的战略联盟，或者富士和施乐的战略联盟是否符合批评家的论点。在这些案例中，合作双方看上去都从战略联盟中获利。为什么一些战略联盟会给双方都带来利益，而另一些战略联盟给一方带来利益却损害另一方的利益呢？接下来，将为这个问题揭晓答案。

8.7.3 让战略联盟发挥作用

国际战略联盟的失败率很高。例如，一项针对49个国际战略联盟的研究发现，2/3的战略联盟在形成的两年内都陷入了严重的管理和财务危机，虽然这些问题最后大部分都会得到解决，但是仍有33%最终失败了。一个战略联盟的成功可能与三个因素有关：合作对象的选择、联盟的结构和管理联盟的方式。

1. 合作对象的选择

要运行一个战略联盟，其关键因素之一就是选择正确的合作对象。好的合作对象有三个主要特征：第一，好的合作对象能够帮助公司达成战略目标，比如获得市场准入，分担开发新产品的成本和风险，或者获得重要的核心竞争力。换句话说，合作对象要拥有公司缺少的、有价值的能力。第二，一个好的合作对象要认同公司建立战略联盟的目的。如果两家公司是为了完全不同的目标建立战略联盟，那么它们之间的关系不可能和谐，战略联盟也很有可能会失败。第三，一个好的合作对象不会仅仅为了自己的利益而试图机会主义般地利用战略联盟，也就是说不会只想占有对方的技术知识，而不给予对方相应的回报。在这方面，公平竞争中有很好声誉并愿意保持这种声誉的公司将会成为很好的合作对象。例如，IBM参与了很多个战略联盟以至于伤害任何一个联盟合作方都是不划算的或者得不偿失的，这样做会影响IBM作为好的联盟合作对象的良好声誉，也很难找到结盟的合作对象。因为IBM十分重视它的联盟，所以它很难做出那些饱受批评的机会主义行为。同样地，这些公司的声誉也使很多与非日本公司组成战略联盟的日本企业，如索尼、东芝和富士等不可能（也并非完全没有可能）机会主义般地选择联盟合作对象。

为了选择有这三种特征的合作对象，公司需要综合研究所有潜在的联盟合作候选者。为了提高选到好的合作者的可能性，公司应该尽可能多地收集关于有潜力者的中肯的、公开的信息；从第三方那里获取数据，特别是那些与有潜力者有过联盟合作经历的公司，或者与它

们有交易往来的投资银行，又或是它们之前的雇员等；在开始联盟合作前尽可能多地了解潜在合作对象。最后一步应该包括与高层管理人员（可能是中层管理人员）面对面地会谈，以确定联盟决议是正确的。

2. 联盟的结构

在选择了一个合作对象之后，联盟应该通过结构设计来将公司可能泄露过多资源给合作方的风险降到双方可以接受的程度。图 8-5 描述了四项保护措施来防止我们这里所讨论的联盟双方的投机主义行为（投机主义通常被定义为以奸计谋取私利，包括征用技术或市场）。第一，联盟应该被设计成不想转移的技术很难被转移（如果可能的话），在产品的设计、开发、生产和服务过程中，联盟应该设计好结构以防止敏感技术泄露给其他参与者。以通用电气和斯奈克玛公司（Snecma）为了研制商用飞机引擎的战略联盟为例，通用电气为了降低过度转移（资源或技术）的风险，用墙将某些生产过程隔离开来。这种模块化生产有效地切断了被通用电气视为核心竞争力的技术的转移，同时允许斯奈克玛公司参与最后的组装（装配）环节。同样地，在波音公司和日本共同研制 767 型飞机的联盟中，波音公司也将研发、设计和市场功能这些被认为关系到其竞争地位的核心资源隔离开来，并允许日本方面分享生产技术。波音公司同时也将与 767 生产无关的新技术隔离开来。

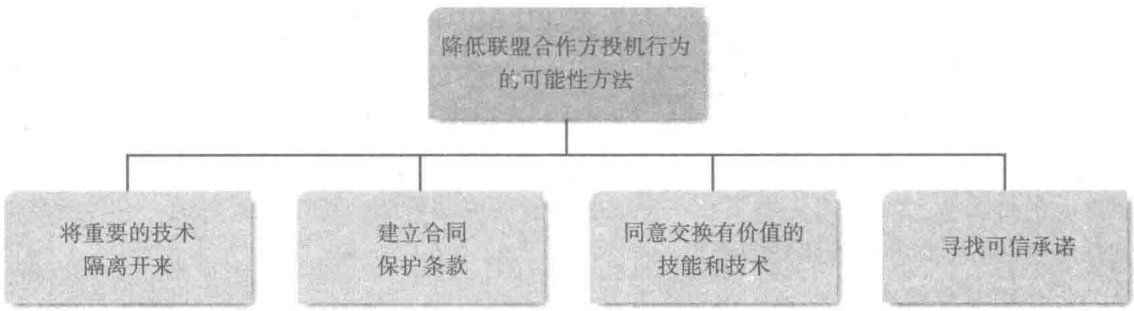


图 8-5　设计联盟结构来减少投机行为

第二，书面的保护措施应该被写进联盟合作协议中来提防合作方的投机行为。例如，美国天合（TRW）汽车零件公司与日本大的汽车零件供应商组成三个战略联盟，以生产安全带、发动机阀和转向齿轮卖给在美国的日本独资汽车装配厂。美国汽车零件公司在每一个联盟协议中都有相关条款不准日本公司与其竞争，向美国汽车公司提供零件。这样做使美国汽车零件公司避免了日本公司将联盟作为其进入北美市场的踏板而对 TRW 构成竞争威胁的情况。

第三，联盟的双方可以预先同意交换对方觊觎（或想要）的技术，从而保证获得公平的收益。交叉许可证协议是实现这一目标的一种方法。

第四，如果公司能预先从合作方获得有效的可信承诺，那么就可以降低联盟合作方的投机行为产生的风险，施乐和富士之间为亚洲市场生产复印机的长期联盟可能是这一措施最好的例子。放弃了非正式协议或许可证贸易模式（富士最初设想使用这一模式），施乐坚持与富士各投资 50% 组成合资公司来服务日本和东亚市场。这家合资公司在富士承诺的人力、设备和设施等方面设立了重要的投资，以保证联盟的运行并能从投资中获利。为了组成合资公司，富士向联盟做出了可信承诺，有了这个承诺，施乐在将复印机技术转移给富士时就觉

得很安全。

3. 管理联盟的方式

一旦选择了合作对象并建立了适当的联盟结构，公司面临的任务就是使联盟利益最大化。成功管理的一个重要因素就是对文化差异要敏感，管理风格的不同通常都是由文化差异造成的，关键在于合作方进行业务往来时，管理者要允许这些差异的存在。除此之外，要使联盟利益最大化还要在合作双方之间建立信任，并学会向合作对象学习。

成功地管理联盟还需要在公司管理者之间建立和谐的人际关系，这有时被认为是关系资本。在福特和马自达建立的会议框架中，管理者不但要讨论联盟的相关事务，而且要增进彼此的了解，这种做法形成的友谊帮助两家公司建立相互的信任并促进双方关系的和谐。个人关系也在公司间培养了非正式的管理网络，这一网络可以用来帮助解决在正式场合中产生的问题（如在两家公司由个人组成的联合委员会中）。

学术界曾经讨论过，一家公司能从战略联盟中学习到多少知识主要取决于它向战略合作对象学习的能力。例如，在一项为期 5 年的针对 15 个主要跨国公司战略联盟的研究中，加里·哈默尔（Gary Hamel）、伊夫·多茨（Yves Doz）和普拉哈拉德（C.K. Prahalad）关注一些日本公司和西方合作者组成的战略联盟。在每一家日本公司强于西方合作者的联盟案例中，日本公司都更加努力地学习，只有很少的西方公司会向它们的日本合作对象学习。它们更倾向于把联盟看成一个分担成本和风险的工具，而不是一个向潜在竞争对象学习的机会。

通用汽车和丰田公司合作研制雪佛兰的联盟就是一个明显的学习不对称的例子。这个联盟设置为一家正式的合资公司，即新联合汽车制造公司（New United Motor Manufacturing），双方各持有 50% 的股份，该公司在加利福尼亚拥有一家汽车制造厂。从一个日本管理者那里了解到，丰田通过这个联盟实现了很多目标："我们学习了美国的物流知识，而且我们得到了管理美国工人的自信。"1988 年，这些知识很快被传输到丰田在乔治敦（Georgetown）和肯塔基（Kentucky）州开设的工厂中。相比之下，虽然通用汽车获得了一款新产品——雪佛兰，但是一些通用汽车管理者抱怨他们的新知识从来都没有被通用汽车内部很好地使用，并认为他们应该组成一个团队向通用汽车的工程师和工人讲授日本体系。结果，他们反而被分散安置到通用汽车不同的子公司中去了。

当进入一个联盟时，公司应该采取措施以确保能从联盟合作方那里学到知识，并将这些知识很好地运用到自己的组织中。一种方法是告诉所有的操作工人合作对象的优势和缺点，并向他们解释清楚需要怎样的特殊技能（特长）来支持公司的竞争地位。这样的学习是有价值的，从联盟中学习到的知识将在整个组织中传播，这是在通用汽车中没有发生的。为了传播这些知识，参与战略联盟的管理者可以被当成一种资源来帮助公司的其他人熟悉联盟合作方的技能或知识。

●●● 道德困境 ●●●

你的公司在中国南方建立了一家从事制造的子公司。该厂的劳动力成本比本国市场低。员工每天工作 10 个小时，一周工作日为 6 天，公司的强制加班经常会达到每天 12 个小时，而且他们得到的工资是最低的。工厂还与本国要求的环保和员工安全标准不符。纵观该厂，你会注意到这些事情，并询问是哪位驻外管理人员负责公司运营，他是否想对工作环境和环保条件进行改善。他的回应却是："入乡随俗。"他辩解说，这种情况在中国工厂中很正常，他遵守当地所有的法律规定。此外，他还强调公

司是以低成本制造为基础建立的子公司。以高于当地法律规定的标准来改善工作环境和环保要求与公司目标不符。

- 驻外管理人员所陈述的状况是正确的吗？这道德吗？
- 如果真的话，这种行为的继续会存在什么潜在的负面结果？
- 采取以高于当地法律规定的标准来改善工作环境和环保要求的措施对公司来说有什么益处？

本章小结

1. 对很多公司来说，全球扩张是通过将来源于独特能力的技术和产品转移到那些当地竞争者缺少这些技术的市场来获取更多回报的一种方法。随着国际贸易壁垒的降低，产业扩张已经超出了国家的边界，同时产业竞争强度也增加了发展机会。
2. 考虑到国家间的差异，公司应把每个价值创造活动都建立在当地的实际情况之上，因为要素条件最有助于活动的效果。这一战略的目的在于集中达到区位经济。
3. 通过销量的快速增加，由于规模经济和学习效应的存在，全球扩张可以帮助一家公司获得成本优势。
4. 对公司来说，最好的战略取决于它要应对怎样的压力：降低成本的压力或者应对本地响应的压力。在日用品生产等行业中，降低成本的压力最大，因为价格是最主要的竞争武器；在顾客需求和偏好差异化严重或者在基础设施、传统习惯、分销渠道或政府需求等方面差异较大的地方，本地响应的压力会加大。
5. 公司实行国际化战略是通过有限程度的地区定制化，将来源于其独特能力的产品和技术转移到国外市场。
6. 实行本地化战略的公司，会根据当地条件定制它们的产品、市场战略和竞争战略。
7. 实行全球标准化战略的公司集中于通过规模经济和区位经济实现成本的降低。
8. 由于很多产业的竞争十分激烈，很多公司必须采用跨国战略。这一战略要求同时注重成本降低、转移技术和产品及本地响应。执行这样的战略并非易事。
9. 有五种不同的进入模式：出口、许可证贸易、特许经营、合资公司和全资子公司。最佳的模式选择取决于公司战略。
10. 战略联盟是与实际的或潜在的竞争对手之间的合作协议。战略联盟的优点是：帮助公司进入国外市场，并由合作方来共同承担新产品和运营中的成本与风险，促进公司间互补技术的流动，同时帮助公司建立技术标准。
11. 战略联盟的缺点是存在公司技术流失的风险，以及将市场向联盟合作方开放却不能获得回报。
12. 如果公司仔细地选择合作对象并关注声誉，同时优化联盟结构以避免计划外的技术转移，那么就可以减少联盟的有关缺点或不足。

讨论问题

1. 识别一下哪些是全球标准化产业，哪些产业更适合本地化：散装化学品、制药、品牌食品、电影制片业、电视媒体业、个人电脑业、航空运输业和时装零售业。
2. 什么样的公司可以通过与潜在竞争对手进行战略联盟获得更多好处？为什么？
3. 在图 8-3 中标出以下公司的位置：微软、谷歌、可口可乐、美国陶氏化学、辉瑞制药和麦当劳。针对每个企业，说明你的答案。

4. 讨论怎样随着公司战略和独特能力的变化来对国外业务进行控制，这样的关系与进入模式的选择有什么关联呢？
5. 放弃公司的竞争优势的最好办法是向外国竞争对手许可专利技术。请进行讨论。

战略实践练习

小组练习：制定一个全球化战略

分成3~5人的小组，讨论以下场景方案。每组指派一个发言人把你们的发现与全班同学进行交流。你为一家软饮料企业工作，研发一种水果碳酸饮料。你们在本地市场上已经表现出色，现在计划在软饮料行业实施全球化战略。你需要对以下几个方面进行决策：

1. 需要采用什么样的全球化战略：全球标准化战略、本土化战略、国际化战略，还是跨国战略？
2. 首先要进入哪一个市场？
3. 采用什么进入模式（如特许经营、合资公司、全资子公司）？
4. 做这种决策，你需要什么信息？考虑一下你了解什么，你推荐使用什么战略？

战略调研练习

找出一个近几年来由本土化战略、全球标准化战略转变成跨国战略的跨国公司的例子。识别出公司做出这样转变的原因以及它在转变战略目标时会面对的问题。

战略管理项目练习

本章需要你识别出你的公司从全球扩张中如何受益，你的公司应在全球采用什么战略，最好的进入模式是什么。用你在处理这些问题时所了解的信息回答以下相关问题：

你的公司已经在其他国家经营运作。

1. 你的公司是通过实现区位经济，或转移独特能力到国外，还是通过规模经济来创造价值或降低创造价值的成本？如果不是，你的公司有这样做的潜在可能性吗？
2. 你的公司对其他国家的差异有什么响应？它会因国家间的不同而变换产品和营销方式吗？它应该这样做吗？
3. 公司的成本压力和当地响应压力是基于什么产生的？
4. 公司会采用什么战略来应对国际竞争？以你个人的观点，考虑到成本压力和当地响应压力，公司采用的战略是对的吗？
5. 你的公司在外国市场的主营业务是什么？它采用什么模式进入该市场？为什么公司在这些市场活跃而不是其他市场？使用这种模式的优缺点是什么？有没有其他好的模式？

你的公司还没有在其他国家经营运作。

1. 你的公司在产品价值方面有什么潜力，或有通过全球扩张而降低价值创造成本的潜力吗？
2. 按照国际化的要求，公司的成本压力和当地响应压力是基于什么产生的？这些压力与公司在全球扩张时所采用的战略有什么关联？
3. 你的公司有可能进入什么样的国外市场？它会采用什么进入模式？请证实你的回答。

结篇案例

IBM的进入战略

作为世界上最大的电脑企业之一，IBM的首席执行官彭明盛（Sam Palmisano）喜欢

谈论全球化战略的演变。据彭明盛所说，当IBM起初开始全球扩张的时候，它沿用了许多企业采用的国际化战略，主要在本国进行各项经营活动，而通过海外销售办公室把产品卖到国外。而当彭明盛在1972年加入IBM公司时，公司已经摆脱了旧的模式转变为典型的跨国企业，在全世界的主要市场上都设有小型分支机构。这种结构在20世纪70年代对IBM来说是有意义的，因为那时许多市场仍然对跨境贸易设有很高的壁垒，所以市场间互相割裂。国家间在业务中的差异化通常需要相当大的本土化。

然而，近几十年来，IBM摒弃旧的模式朝着彭明盛的全球整合企业特色发展。用他的话说："我们进行的各种世界运营工作都是基于经济、专家评价和适当的经营环境。"我们把这些经营以横向和全球化的方式整合起来。我们过去在不同的市场上使用不同的供应链，而现在只有一个供应链，即全球供应链。随着全世界实验室研究和软件开发的发展，我们基于全球化的研发已经好多年了。但在我们的专业服务业务方面，我们会根据国家、地区和业务单元这几方面考虑我们的人力资本，并作为一项全球化资产，管理和有效地利用它。

因此，现在IBM把半导体研发和生产制造放在最先进的纽约州和佛蒙特州，它的全球化采购中心设在中国，全球服务交付在印度，支持IBM国内外网络站点服务中心多数在爱尔兰和巴西这样的地方。这些中心的每一个人并不只关心本国市场，他们都在进行着全球整合运营。

战略转型是对这三方面的响应。随着经济的全球化，许多IBM顾客的全球属性都朝着全球整合战略转变。在像中国和印度这样的新兴市场上，企业间的激烈竞争开始出现。印度就是一个例子。20世纪90年代，三家印度外购公司——塔塔咨询服务公司、印孚瑟斯及威普罗开始从IBM撤出股份投入信息技术服务业务。印度有一个优势，就是有大量受过高等教育的、相对低廉的工程师和管理人才。IBM在与它们的竞争中失利了，它需要采用像印度率先采纳的低成本模式。21世纪第一个十年的中期，公司购买了一家名叫Daksh的印度公司，它是印度三大信息技术服务公司的缩小版。IBM重点投资于印度项目，建立了具有主导市场份额的大型全球业务，现在已经可以与印度竞争对手进行成本和质量上的有效竞争了。而彭明盛提到在印度扩张的最初意图是获得更低的人力成本。在印度的策略现在来看是极为重要的，而后就不一定了。IBM在印度发现大量高技术型人才，他们可以进行全球服务运营，并且在全世界范围内流动。大部分印度人的英语很出色，世界上大部分国家都使用这种商务语言。

展望未来，彭明盛强调IBM在成为一家全面整合的全球化企业的旅程中还处于起步阶段。发展企业的人力资本是最大的推动力，这有助于培养将来成为全球专家和全球公民的管理人员与工程师，他们能够在世界各地努力奋斗，根据国家背景进行更大范围的有效经营。

讨论题

1. 20世纪七八十年代，彭明盛声称IBM是一家典型的跨国企业。它的含义是什么？你认为IBM为什么以这种方式组成？这种战略导向的优势是什么？
2. 到了20世纪90年代，为什么IBM这种典型的跨国战略导向不再起作用？
3. IBM全球整合企业战略的优势是什么？你认为什么样的组织变革会实现IBM的战略？
4. 根据本章引入的战略选择框架，你认为IBM现在应该采用什么战略？

CHAPTER9

第9章

公司层战略

开篇案例

美国航空运输业的快速整合

2008年7月，美国航空公司（American Airlines）作为世界上最大的航空承运人，与其他五家成名已久的美国航空公司以及诸如西南航空、捷蓝等新兴航空公司进行竞争。当时油耗花费约占航空公司全部运营成本的35%，并且油价始终处于持续攀升状态。最近发生的金融危机导致商务旅客数量明显减少（商务旅客是航空公司最重要的利润来源）。这些环境变化使得大型美国航空公司，如美国国内航空公司和捷蓝航空公司，遭受数十亿美元的损失。但西南航空公司是例外，因为它一直采用成本领先战略，所以比一些成立时间较长且具有影响的航空公司更能承受不断下滑的票价和持续攀升的成本。

由于许多大型航空公司正在面临破产风险，美国司法部开始更倾向于支持航空公司进行并购，拓展其航线结构，进而降低成本结构。并购以及横向一体化对旅客带来的不利影响，就是如果航空公司数量减少，那么保留下来的航空公司就能减少其提供的航班数量和服务，结果就是票价提高了。例如，

行业整合使得承运人更容易为其第二件行李托运或优先选座权收费提供理由，所有这一切都为航空公司带来了额外的收入。

尽管如此，2009年美国司法部已经批准了美国达美航空公司与西北航空公司之间的合并提案，从而使得新的达美航空公司成为美国最大的航空公司。之后在2010年，联合航空公司和大陆航空公司的合并也获得批准，到2011年新合并的联合－大陆航空公司为争夺美国最大的航空公司而与达美航空公司展开竞争。尽管全球航空业正在迅速整合，由于反垄断的原因，美国航空公司与英国航空公司的并购提案（从而成为最大的全球航空公司）并未获得批准，从而沦为行业第三。

到2011年，最大的美国航空公司已经实现了降低成本、提高利润的目标。它们缩减了航班数量，封存了数百架老旧的飞机，解雇了数千名雇员，并且为燃油、行李甚至携带宠物登机收取附加费。

不但是最古老且最大的航空公司已经参与到美国航空业的横向整合中，而且长期的成本领先者、最具盈利能力的西南航空公司也在21世纪初快速拓展其航线结构。例如，尽管西南航空公司的竞争对手已经损失了数十亿美元，但其在2010年获得了4.39亿美元的利润，从而保持了其连续不断的年度盈利记录——比2009年的9 900万美元的利润高出一大截。

西南航空公司目前服务于美国的大城市，公司管理人员也看到了通过并购最大的低成本竞争对手（捷蓝航空公司）能同时实现扩大市场份额、保持低成本结构的目标。捷蓝航空公司主要服务于东海岸市场，而在该市场西南航空公司只不过是个小角色。当2011年西南航空公司针对捷蓝航空公司的接管收购获得批准后，其一跃成为美国最大的航空承运人。在这个快速整合的行业中，西南航空公司的新战略应该是什么呢？

许多一直关注西南航空公司在线票价变化的分析人士认为，该公司也在通过不断提高票价来回应其他航空公司的举动。尽管西南航空公司没有为第二件行李托运收取附加费，分析人士好奇该公司是否简单依靠低成本结构来超越高成本的竞争对手，并且只有在需求不断下降时才降低票价以证明票价下降的合理性。在2011年的一次访谈中，赫伯·凯勒赫这位西南航空公司的创立者就该行业的整合发表了见解，并认为面对不断上涨的燃油价格，整个行业要想提高盈利能力，航空公司只能寻求新的方式来提高收入或降低成本，除此之外，别无他法。作为对分析人士观察西南航空公司定价实践新方式的回应，该公司宣布了一项大规模的、全员的机票折扣以庆祝公司入行40周年。如果西南航空公司的成本得以继续且燃油价格持续攀升，在接下来的几年里，我们将非常有兴趣来观察这一航空承运人在美国大型航空公司中的位次，以及有多少家航空公司仍在运营。

9.1　概述

管理层的首要目标是实现企业股东价值的最大化。在航空运输业中，航空公司为并购其他企业而实施的各种战略，就是用于提升企业和行业盈利空间而采取的公司层战略的具体案例。西南航空公司尤其精通此事。

一般来讲，公司层战略指的是管理层就如下事项进行战略决策：①决定在哪一项业务或哪些行业中参与竞争；②在这些业务中，企业应该从事哪些价值创造活动；③为实现长期盈利能力最大化，企业应如何进入、整合或者退出相关业务或行业。在制定公司层战略的过程中，管理层必须具备长远眼光，并且考虑行业、产品、技术、顾客以及竞争对手不断发生

的改变将如何影响企业现有业务模式及其未来战略。之后，企业将决定采取某种具体的公司层战略以重新界定企业的业务模式来帮助企业利用机会、对抗威胁，进而提升其在动荡的行业环境中的竞争优势。因此，公司层战略的主要目标就是确保企业能保持或提升其在现有业务，以及企业准备进入的任何一个新业务或行业中的竞争优势和盈利能力。

本章将介绍公司层战略在重新定位和重新界定企业商业模式中的作用。我们将讨论三种公司层战略：横向一体化、纵向一体化以及战略性资源外包，这些战略旨在提高企业在当前业务和产品市场上的竞争优势与盈利水平。而对于多元化战略，即进入新的行业或市场，我们将在下一章进行讨论。除此之外，我们还将讨论如何以最有利可图的方式进入新市场或新行业，或者退出其他市场或行业。到本章以及下一章结束时，读者将会明白不同层次的战略如何帮助企业创造成功的且有利可图的业务或多业务模式。同样，读者还能辨别管理者为使企业长期盈利能力最大化而采用的不同类型的公司层战略。

9.2　公司层战略和多业务模式

公司层战略的制定是战略制定过程中的最后一部分。这些战略一直驱动着企业的商业模式，并决定着企业采取何种类型的经营层和职能层战略以使长期盈利能力最大化。我们已经在第 5 章中对经营层战略和职能层战略的关系进行了讨论。战略管理者利用企业独特能力制定商业模式和战略以谋求成本领先地位和（或）产品差异化。第 8 章描述了为何全球化战略也是这些基本原则的一种延伸。在本章和下章中，我们反复强调，为了增加利润，一个公司层战略应该能够使企业（或其一个或多个业务部门或单位）以更低的成本或差异化的方式执行价值链功能活动。然后，企业就可以选择某种可以使其获得最大化收益或利润的价格策略（最低价格、平均价格或者溢价）。除此之外，如果公司层战略能够帮助企业弱化行业内竞争强度以及减少破坏性价格竞争的威胁，就可以提升企业盈利能力。因此，企业应选择能促进公司商业模式成功，并推动企业在经营层获得持续性竞争优势的公司层战略。进一步地，竞争优势将带来更高的盈利能力。

在公司层面，像甲骨文公司这样的一些公司起初选择只在一个行业中参与竞争（在甲骨文公司案例中是软件业），但后来它们通过进入新的细分市场、提供更多种类的产品和服务等战略提高其商业模式的盈利能力。例如，甲骨文公司将其业务扩展到企业应用软件市场以更好地满足现有顾客的需求，并吸引新的顾客。

然而，其他企业常常选择把业务活动扩展到两个或更多的市场或行业。当企业决定扩张到新行业时，必须在两个层面上建立起商业模式。首先，它必须为参与竞争的每个行业中的每个业务单位或部门分别制定出商业模式和战略。其次，企业还必须制定一个更高层次的多业务模式（multibusiness model）以证明企业进入不同业务和行业的合理性。这一模式应能说明新行业的进入方式，以及进入新行业为何能使企业利用现有职能竞争力和业务战略提高企业的投资回报率。同样，多业务模式也应证明公司对于多个业务或行业的任何形式的投资都能提高企业的盈利能力。例如，戴尔或许会认为，自己进入计算机咨询业和打印机行业会使其能为顾客提供更完善的产品线和服务，从而更好地与 HP 和 IBM 竞争。本章首先聚焦企业通过采用横向一体化实现单一行业经营的优势。此后，本章将分析企业为什么采用纵向一体化进入新行业。在下一章中，我们将继续考察企业为进入新行业以提高盈利能力而采用另一个重要的公司层战略——多元化战略。

9.3　横向一体化：单一行业战略

为了追求长期盈利能力最大化，管理者使用公司层战略来选择他们应该参与竞争的行业。对很多企业来说，可盈利性增长和扩张往往要求企业采取各种方式，以确保能够持续成功地在单一市场或行业中参与竞争。换句话说，企业必须将其价值创造活动局限于某一特定业务或行业。诸如麦当劳和沃尔玛就是单一业务企业的榜样，麦当劳集中于全球速食店业务，而沃尔玛则集中于全球折扣零售业务。

单一行业经营可以使企业集中全部管理、财务、技术以及职能性的资源与能力成功地参与单一领域竞争。这对那些快速成长和变化的行业来说尤其重要，因为这些行业中的企业可能需要大量的资源和能力，但同时通过建立竞争优势而获得的长期利润可能也是非常显著的。

单一行业经营的第二个优势是“恪守主业”，也就是说企业只待在自己最了解和擅长的业务中。这样企业就不会犯如下错误：进入企业现有资源和能力难以有效创造价值的新行业，以及（或者）进入新行业所遭遇的一系列全新且具备竞争能力的行业力量，如新竞争者、供应商以及顾客，所带来的始料未及的威胁。与其他许多企业一样，可口可乐曾出现过这种战略错误。可口可乐曾经决定进军电影行业，因而收购了哥伦比亚影业公司（Columbia Pictures），它还曾收购过一个大型葡萄酒生产商。可口可乐发现它不仅缺乏在新行业中参与竞争的竞争能力，而且也未能预见到这些行业中存在着像派拉蒙影业公司和嘉露酒业制造商等不同类型的竞争力量。最终它们认为，进入这些新行业侵蚀而非创造了企业价值，因此降低了企业盈利能力，最终它们赔本卖掉了新业务。

即使企业专注于单一行业，由于环境因素的不断变化，要长期维持一种成功的商业模式和战略也是困难的。例如，技术的进步能使新竞争者进入市场或者顾客的需求发生了改变。10 年前，电信行业所面临的战略问题是，如何建立固定电话服务网以更好地满足顾客对本地和长途通话服务的要求。然而，无线通话服务这种新的产品却正在崛起，并很快得到普及。固定电话服务商（如威瑞森和 AT&T 公司）很快改变业务模式，为了生存，它以无线公司的身份出现，降低固定电话服务的价格，并提供宽带服务。

因此，即使是在一个行业中，战略管理者也太容易只见树木（全神贯注于当前产品的定位），不见森林（行业特性的不断改变所带来的新产品 / 市场机会）。对公司层战略的关注有助于管理者预测未来趋势，帮助寻找恰当定位，进而使企业能够在不断变化的环境中成功应对竞争。战略管理者必须避免过度沉浸于对企业现有产品线的定位，从而忽略了新的产品机遇与威胁。苹果公司的成功就是由于它认识到数字娱乐带来的产品机遇不断增加。公司层管理者的任务就是分析新兴技术将如何影响企业的商业模式，以及这些新兴技术为什么会以及如何改变未来顾客需求和顾客群，企业应需要何种新的独特能力以应对这些变化。

横向一体化是管理者广泛使用的一种可以更好地定位企业的公司层战略，这个战略在开篇案例中已经讨论过。**横向一体化**（horizontal integration）是企业为获得规模和范围竞争优势，而收购或合并行业竞争对手的过程。**收购**（acquisition）是指一家企业利用其资本资源（如股票、债务及现金）购得另一企业的行为，而**合并**（merger）则是指实力相当的公司之间集中它们的资源，创造出一个新组织的行为。

很多行业中都发生过收购和合并事件。在航空领域中，波音与麦道合并建立了世界上最大的航空公司；在制药行业中，辉瑞收购了华纳 – 兰伯特成为最大的制药企业；正如开篇案例指出的，全球航空公司在不断地合并经营。随着各公司努力获得优于竞争对手的竞争优

势，收购和合并的节奏将越来越快。其原因在于横向一体化明显使得专注于单一行业的企业提高了竞争优势和盈利能力，并为使公司保持价值创造边界而专注于公司的竞争定位。

9.3.1　横向一体化的收益

在进行横向一体化的时候，管理者决定将企业的资本用于购买行业内竞争对手的资产，并将此作为提高企业单一业务模式盈利能力的一种方式。当横向一体化能够：①降低成本结构；②提升产品差异化；③复制商业模式；④降低行业内竞争强度；⑤增强企业相对于供应商和顾客的议价实力时，利润和盈利能力才会得到提高。

1. 降低成本结构

横向一体化之所以能够降低企业的成本结构，是因为它可以创造持续增加的规模经济。假如有五个主要竞争对手，且每一家企业都在美国的某一地区经营一家工厂，而且没有一家工厂是满负荷运转。如果一家企业收购了它的竞争对手并关闭了其工厂，那么它的工厂就可以实现满负荷运转进而降低生产成本。在高固定成本结构的行业中，获取规模经济非常重要。在这样的行业中，大规模生产可以使企业将固定成本分摊在大量产品上，进而通过这种方式降低单位平均成本。例如，在电信行业中，建造可以提供网络极速的先进 4G 和 LTE 宽带网络的固定成本极高，因此要使这样一种投资实现盈利，企业就需要拥有大量顾客。因此，像 AT&T 公司和威瑞森公司这样的企业就通过收购其他电信企业的方式来获取顾客，夯实顾客基础，提高企业固定成本的利用率，从而降低服务每一位顾客的成本。2011 年，AT&T 公司试图收购 T 移动公司，但由于反垄断法，其结果变得不确定了。近 10 年间，制药业中成百上千的收购活动都出于同样的考虑。在这些收购活动中，合并的动机在于获得研发和营销方面的规模经济。建立一支全国范围内的药品销售力量的固定成本非常高，而制药企业（如辉瑞和默克）需要一个规模适度的产品组合以便能有效地使用该销售力量。

当横向一体化能使企业减少两家公司之间的资源重叠时，比如企业不需要两个企业总部、两支独立销售的力量等，企业就可以降低其成本结构。正如开篇案例所讲到的，美国航空公司从事横向一体化的原因是要降低成本，它也是下面案例中判断惠普收购康柏的一个重要原因时所讨论的。

聚焦戴尔

击败戴尔：惠普收购康柏的原因

2001 年，当惠普公司宣布，计算机制造领域的竞争对手康柏已经同意被惠普收购时，惠普确实震惊了企业界。惠普声称收购将带来一系列好处。首先，收购将带来大量的成本节约。通过撤销冗余的行政部门以及裁减 15 000 名员工，企业每年将节省大约 25 亿美元的费用。除此之外，惠普和康柏的个人电脑业务合并后，将会使惠普获得显著的规模经济效应，从而能更有效地与戴尔这个 21 世纪初期市场领先者进行竞争。计算机服务器和内存领域也正在发生同样的事情，而在这些领域戴尔正逐步攫取市场份额。不过，评论家明确地指出戴尔的竞争优势是建立在成本领先的商业模式基础之上的，而这又恰恰基于高效的供应链管理。在这一领域中，惠普和康柏远远落后于戴尔。尽管获取规模经济是令人期待的，但是兼并能否会使新惠普通过提高供应链效率，降低成本结构呢？

如果新惠普不能改变个人计算机业务模式以匹敌于戴尔公司的低成本，那么该项并购将不能带来任何真实的收益。

2005 年，惠普声称它已完成节约成本目标，并继续寻找减少兼并公司的资源重叠的方法，然而销售个人电脑的利润边界仍然低于戴尔。但到 2007 年，惠普的表现令分析师震惊。它宣布在个人电脑销售方面利润边界得到提高，公司整体利润也得到增加。它是如何做到的呢？惠普将更多产品生产外包给中国台湾地区和中国的专业公司，并进行差异化，比戴尔的“黑盒子”台式机和笔记本电脑设计更为吸引人。结果就是个人电脑行业的竞争优势似乎正从戴尔向惠普转移。

为了回应市场竞争，戴尔被迫寻求各种方式来提升产品差异化程度以增加企业产品的吸引力，进一步地保护戴尔相对于惠普的地位。渐渐地，苹果成为最先进电脑的领导者。通过模仿苹果公司的战略，戴尔收购了个人电脑的高端制造商 Alienware 公司。与此同时，戴尔开始在大型购物广场开设个人电脑专卖店。后来证实这对戴尔而言是灾难性的。为了找到更多的缩减成本的方式，戴尔也开始采用 AMD 公司提供的更便宜的芯片，从而打破了英特尔公司的长期垄断。

这些战略没有一个奏效。戴尔的市场份额不断流失，而惠普的股价破历史新高。惠普在革新台式机和笔记本电脑方面也遭受着苹果的攻击，苹果逐渐得到惠普的市场份额。同时，戴尔和惠普也遭受着宏基和联想这些低成本个人电脑制造商的攻击。个人电脑业的竞争变得越发激烈。2011 年，戴尔和惠普在努力寻找降低成本和差异化产品的新办法，以有效应对像甲骨文、苹果和 IBM 公司这样的竞争对手的攻击。

2. 提升产品差异化

当横向一体化能够提升产品差异化时，企业盈利能力也可能得到提升。例如，通过增加创新产品数量，公司的销售力量可以高价销售产品给顾客。例如，基于对新药投入的渴望，美国礼来制药花费 65 亿美元投入免疫克隆系统研制防癌药物，以打败百时美施贵宝公司。谷歌希望向用户提供在线优惠券，并提供 60 亿美元的团购券以占领它的在线广告业务，增加它的差异化优势，减少行业竞争。

横向一体化可以通过合并双方的产品线，为顾客提供更多种类的产品，并且还可以将它们打包销售。**产品包**（product bundling）可以使顾客按照一个整体价格（combined price）购买一套完整系列的产品。这就提升了企业产品线的价值，因为顾客往往可以通过购买一套产品而获得折扣，而且顾客也习惯于只与一家企业及其销售代表打交道。企业可以通过提升产品差异化来获取竞争优势。

交叉销售（cross-selling）是提升产品差异化的另一种方式，它是指企业充分利用自己与顾客已经建立的关系，实现向顾客销售其他种类产品或产品线的方式。这种方式之所以能提升产品差异化，是因为它可以为顾客提供一套完整的解决方案，并满足所有顾客的特定需求。在计算机行业中，交叉销售和成为完整方案供应商是信息技术（IT）企业横向一体化的基本方式，因此信息技术企业一般都尽力为企业客户提供一套包括硬件和服务在内的解决方案，以增加其产品价值。提供一揽子解决方案可以为顾客节省时间和金钱，因为他们无须再与多个供应商打交道，而且一支销售队伍可以确保企业所有信息技术工作实现无缝连接。当横向一体化能够提升企业产品差异化的吸引力以及产品价值时，完整解决方案供应商就能获得市场份额。这是甲骨文公司在收购很多 IT 软件公司时所采用的商业模式，这部分将在战略行动 9-1 中进行讨论。

▶▶▶ 战略行动 9-1

拉里·埃里森想使甲骨文公司变得最大、最好

位于加利福尼亚红木海岸的甲骨文公司是世界上最大的数据库软件制造商和继微软与 IBM 之后第三大全球软件公司。然而，对甲骨文公司来说，这种定位远远不够，它把目标定在成为公司应用软件市场的全球领导者。在这个市场中，占据 45% 市场份额的德国 SAP 公司是知名领导者，而甲骨文以 25% 的市场份额位居第二。然而，联合应用是一个快速发展的高利润市场，甲骨文公司在此细分市场中逐渐成为领先公司。它的目标是尽快建立差异竞争力，扩展向现有顾客提供的产品范围，并吸引新客户，与 SAP 公司竞争。

始于 2005 年，甲骨文公司的首席执行官拉里·埃里森（Larry Ellison）花费 290 亿美元收购了联合软件和硬件的 20 多个领先供应商，包括排名前 5 的两家公司：以 100 亿美元收购领先的人力资源管理软件供应商“仁科”公司，以及以 58 亿美元收购领先的顾客关系管理软件供应商西贝尔系统公司。

甲骨文公司期望通过收购来追求横向一体化这个公司层战略以获得多个竞争优势。第一，可以将这些被收购公司的最好软件应用捆绑起来，借助甲骨文公司自身一流的一整套公司和数据库软件程序创造一套全新的整体软件，可以对公司的所有职能活动（如记账、营销、销售、人力资源管理、客户关系管理和供应链管理等）进行管理。第二，通过这些收购，甲骨文公司获得了成千上万的新顾客，特别是一些需要使用公司软件的中小型公司。所有这些公司都成了甲骨文公司的其他数据库和公司软件产品的潜在客户。因此，2010 年，它的市场份额在稳步增加。第三，甲骨文公司的收购巩固了公司软件业的地位。通过接替一些大的竞争对手，甲骨文公司成为公司应用软件业中第二大供应商，并加强了与领导者 SAP 公司的竞争定位。最终，2010 年，它的股票价格增长速率超过主要竞争对手 SAP 公司。

3. 复制商业模式

由于横向一体化可以通过很多方式带来产品差异化和低成本优势，因而在本行业新的细分市场中，采取横向一体化战略复制企业成功的商业模式将是有利可图的。例如，在零售业中，沃尔玛将低成本 / 低价格的零售商业模式应用到了价格更低的仓储市场。进一步地，沃尔玛通过开展卖场业务以及建立全国连锁百货商场的方式扩展它的产品范围。在很多国家（如英国、墨西哥以及日本），沃尔玛通过收购连锁超市的方式在全球范围内复制它的商业模式，这些收购可以使该公司借助于其高效的全球物料管理流程来实现成本领先战略。在美国，沃尔玛也正尝试利用被称为“邻里市场”的新的小型超市来提升卖场业务的份额。

4. 降低行业内竞争强度

横向一体化可以通过两种方式来降低行业内的竞争强度。第一，正如我们在第 6 章中讨论的，收购竞争对手或与竞争对手合并可以消除行业内的过剩产能，而产能过剩常引发价格战。通过移出过剩产能，横向一体化可以创造出一个更加缓和的竞争环境。在这样的环境中，价格可能会稳定下来，甚至还会上升。

第二，通过减少行业内竞争者的数量，横向一体化使得竞争对手之间能更容易地达成隐

蔽价格合谋，也就是不通过沟通而达成的合作（通过公开沟通固定价格是非法的）。一般而言，一个行业中的竞争者数量越多，就越难达成非正式的价格协议，而由行业主导者实施的价格领导则能降低价格战爆发的可能性。通过提高行业集中度以及实现垄断，横向一体化能使竞争对手之间更容易建立隐蔽合谋。

这两种动机看起来也适用于解释甲骨文公司的众多软件收购。在公司应用软件业中，还有许多明显的过剩能力，许多竞争公司向顾客提供折扣价而导致价格战和利润边界的降低。甲骨文公司希望能够消除额外的企业以减少价格竞争。直到 2009 年，非常显而易见的是，主要软件竞争公司致力于寻找更好的差异化产品组合方法以应对价格战，并继续进行收购以帮助公司建立竞争优势。

5. 增强议价实力

有些公司通过横向一体化来获得对供应商和客户的议价实力，从而以牺牲前两者的利益为代价提高自己的盈利能力。通过横向一体化提升行业集中度，一家企业就可以变为供应商的超级大买家，并利用这一地位压低投入要素的价格，从而降低自己的成本结构。例如，沃尔玛采用该战略是世界有名的。同样，企业通过收购竞争对手，就能对行业产品或产出施加更大的控制力。在其他因素不变的情况下，企业将拥有更大的权力来提高价格和利润，因为顾客对供应商的选择范围更少了，而且也更依赖于该企业提供的产品。甲骨文公司和 SAP 公司都在努力保护顾客基础。当企业拥有更大的能力来提高顾客的产品购买价格，或者压低供应商提供投入要素的价格时，它的市场力量就得到了提高。

9.3.2　横向一体化的问题

尽管横向一体化可以通过多种方式明显地强化企业的商业模式，但是这一战略还存在一些问题、局限和风险。横向一体化战略的实施对管理者来说并不是一件容易的事情。正如我们在第 10 章中所分析的，如下原因将经常导致并购不能带来预期的收益：不同企业文化合并带来的问题、敌意收购导致被收购企业管理层的高流失率、管理者倾向于高估并购带来的收益，而对业务流程融合中会出现的问题估计不足。

当企业使用该战略成为行业中的主导者之后，如果企图继续使用该战略扩张企业，将会与联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）发生冲突，因为该委员会作为政府机构主要负责执行反垄断（托拉斯）法。反垄断机构担心市场势力被滥用，而且它认为对消费者来讲多些竞争总归是更好的。它担心主导行业的大型企业可能会滥用它们的市场势力，从而使得消费者将面临比存在竞争时更高的价格。它还认为，主导厂商可能会利用它们的市场势力来挤垮潜在的竞争对手，比如当新的竞争对手进入该市场时它们可以通过削价将竞争对手挤出，而一旦威胁消除，主导厂商就再次提高价格。

基于这些担心，一旦反垄断机构认为某一并购将导致过度集中，进而未来存在滥用市场势力的可能时，该并购将被阻止。正是担心出现这一问题，卫星广播公司 Sirius 和 XM 公司的并购被搁置数月，直到顾客有更多方式（如电脑和手机等）来获得高质量的无线节目时才允许执行，潜在竞争在这个行业依然存在。2011 年，AT&T 试图收购 T 移动公司就面临同样的问题。正如开篇案例所讨论的，为了减少成本结构，航空公司被允许兼并。

9.4　纵向一体化：进入新行业以加强核心商业模式

许多采用横向一体化来强化自身商业模式，进而改善竞争地位的公司，也会出于同样的目的而采用纵向一体化这一公司层战略。企业在采取纵向一体化战略时，就是通过进入新的行业为核心行业的商业模式提供支持，而核心行业则是企业竞争优势和盈利能力的主要来源。

因此，企业必须针对这一点制定一个多业务模式，并说明利用纵向一体化进入新行业如何才能提高企业长期的利润能力。判断纵向一体化所追求的模式以公司进入能增加核心产品价值的行业为基础。因为这样做可以增加产品差异化，并降低产品成本结构，增加盈利能力。

采用**纵向一体化**（vertical integration）战略的企业，可以通过两种方式来扩张其业务：一是向后扩张，进入原材料生产领域（后向一体化）；二是向前扩张，进入使用、分销或者销售企业产品的行业（前向一体化）。要进入某一行业，企业既可以自行开展该项业务，建立该行业所需的进行有效竞争的价值链，也可以兼并行业内的现有企业。钢铁企业利用自己的铁矿厂供应铁矿石就是后向一体化的一个例证，而个人电脑生产商利用自己的零售店销售个人电脑则例证了前向一体化。例如，2001 年，苹果公司进入了零售业，当时它决定建立自己的苹果连锁店，并利用连锁店来销售自己的计算机和 iPod。IBM 则是一家高度纵向一体化的企业，它既通过后向一体化进入芯片和硬盘行业，并把生产的芯片和硬盘装入自己生产的电脑中，也通过前向一体化进入软件和咨询服务行业。

图 9-1 展示了从原材料到顾客的一个典型的价值增值链的四个阶段。对一家位于最终装配阶段的企业来说，后向一体化意味着进入零部件加工和原材料生产领域，前向一体化则意味着进入分销和销售（零售）领域。在价值链的每一阶段，产品的价值都得到了增加。也就是说在这一阶段，企业将前一阶段生产的产品在某些方面做了更改，以便更改后的产品对链条下一阶段的企业具有更高的价值，并最终对顾客具有更高的价值。特别值得注意的是，价值增值链上的每一阶段都是一个或多个独立的行业。在这些行业中，有不同类型的企业参与竞争。此外，在每一个行业内部，每一家企业都有一个我们在第 3 章中所讨论的由价值创造活动组成的价值链：研发、生产、营销、客服等。换句话说，我们可以认为价值链跨越多个行业，嵌入其中的是每个行业内的各个企业的价值链。

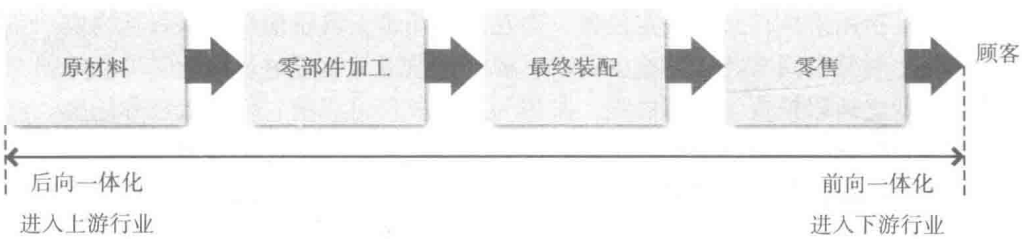


图 9-1　从原材料到顾客的价值增值链的几个阶段

作为价值增值链概念的一个例子，思考一下个人电脑生产过程中每一行业中的企业是如何为最终产品的产生而做出贡献的（见图 9-2）。链条的第一阶段是原材料企业，它们生产特殊的陶瓷、化学品以及金属。例如日本的京瓷（Krocera）公司为半导体生产陶瓷底座。然后，这些处在链条第一阶段的公司把它们的产品卖给个人电脑零部件生产商，如英特尔和 AMD 公司，这些零部件生产商再将采购来的陶瓷、化学品和金属转换成个人电脑零部件，如微处理器、硬盘驱动器和内存芯片。在这个过程中，它们对采购来的原材料进行了增值。

在第三阶段中，这些个人电脑零部件又被卖给个人电脑组装公司，如苹果、戴尔以及惠普等，这些企业进而将个人电脑零部件组装成最终的个人电脑，也就是对购买的零部件进行了增值。在第四阶段中，加工完的个人电脑要么通过网络直接卖给最终顾客，要么卖给诸如百思买和史泰博办公用品等零售商，进而它们再将产品分销和出售给最终顾客。由于分销和出售个人电脑的公司可以让顾客接触到产品，从而为顾客提供服务和支持，因此它们也为产品增加了价值。

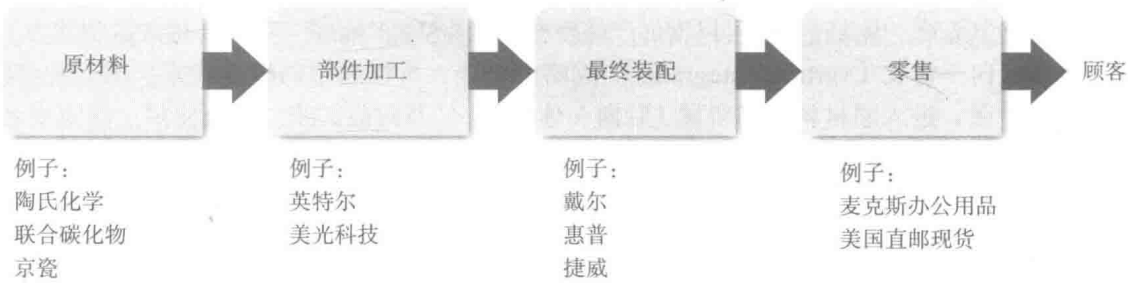


图 9-2　个人电脑行业从原材料到顾客的价值增值链

这样在从原材料到顾客的链条上的每一阶段中，不同行业的企业都使产品增加了价值。从这个角度来看，纵向一体化要求企业必须做出选择，即企业应该在从原材料到顾客链条中的哪个或哪些行业中经营和参与竞争。企业究竟做何选择取决于在价值链中的某个阶段的现有业务会如何增加产品差异化或降低成本，下面我们将对此予以讨论。

9.4.1　通过纵向一体化增加盈利能力

正如前面提到的，为了强化原有核心商业模式以提高竞争地位，企业进行纵向一体化。当纵向一体化能够满足以下条件时，就可以增加产品差异化、降低成本、降低行业内的竞争强度：①促进能够提升效率的专用资产投资；②提高产品质量；③优化顺序。

1. 促进专用资产投资

专用资产是指用来执行某一特定任务，而在次优用途上其价值将显著降低的资产。这项资产可以是一个对某公司有特定用途的设备，或者企业或员工通过培训与经验获得的专业知识和技能。企业之所以投资于专用资产，是因为这些资产可以使它们降低成本结构，或者更好地实现产品差异化。例如，丰田汽车公司投资于高度专业化的技术，从而使企业开发出比竞争对手质量更高的产品，苹果公司也是如此。因此，专用资产可以帮助企业在业务层面获得竞争优势。

正如企业将投资于本行业内的专用资产用来构建竞争能力一样，供应商也有必要投资于专用资产来生产某一特定公司需要的投入品。通过投资于这些资产，供应商可以生产高质量的投入品，从而能够给顾客带来差异化的优势；或者可以以更低的成本生产投入品，进而能向顾客索取更低的价格来保持业务。然而，要说服处在从原材料到顾客的价值增值链上相邻阶段的企业，让它们投资于专用资产往往是比较困难的。为了获得专用投资带来的利益，一家企业常需要进行纵向一体化，进入相邻行业中并自我投资。为什么会出现这种情况呢？

想象一下，福特开发了一种独特的燃料注入系统，这种系统可以大幅度地提高燃料利用

率，从而将福特的汽车与竞争对手的汽车区别开来，福特借此获得竞争优势。福特这时需要决定，是自行生产该系统（纵向一体化），还是将该生产任务外包给一个独立的供应商来生产。生产这种新系统需要大量资金投资于专用设备，而这种专用设备又只能为一种目的而使用。换句话说，由于它的独特设计，这种设备不能用来为福特或任何其他汽车制造商生产任何其他类型的燃料注入系统。因此，这是一种专用资产的投资。

我们再从独立供应商的角度来考虑，决定是否要做出这项投资。该供应商或许会认为一旦它做出了这项投资，它的业务就需要依赖福特了，因为福特是唯一需要由这种专门设备生产的燃料注入系统的客户。供应商会意识到，这将使福特在谈判中处于一种强有力的地位，而福特可以利用这种权力来压低价格。考虑到这种投资带来的风险，供应商可能会拒绝投资于这种专用设备。

再来考虑一下福特的立场。福特也可能认为，如果它将该系统的生产任务外包给一个独立的供应商，它对一种关键投入品的需要就会过于依赖这个供应商。由于生产这种燃料注入系统需要使用这种专用设备，福特也无法将订单转给其他供应商。福特将认为这会增加独立供应商的议价实力，而这个供应商可能会利用这种实力索要更高的价格。

这种由投资专用资产所导致的相互依赖的情况，会使福特不太愿意将该产品交由高效的供应商生产，同样也使供应商不太愿意承担这种风险性投资。这个问题源于缺乏信任，即福特和供应商都不相信对方在这种情况下会规规矩矩办事。信任的缺乏源于**要挟**（holdup）的风险，也就是一旦对专用资产进行了投资就被贸易伙伴利用。由于这种风险的存在，福特认为，获得这种新的燃料注入系统最安全的方式就是自己生产。

从该案例推而广之，如果获得竞争优势要求一家公司投资于专用资产，这样才能同另外一家公司进行交易，要挟的风险则是一个制约因素，从而导致无法开展该项投资。结果就是，企业可能会失去专业化带来的、更高的盈利潜力。为了防止这种损失，企业往往在价值链上通过纵向一体化进入相邻的阶段。从历史上来看，围绕专用资产的问题往往驱使汽车制造商进行后向一体化，进入零部件生产领域；钢铁企业进行后向一体化，进入矿石生产领域；计算机企业也进行后向一体化，进入芯片生产领域；制铝企业进行后向一体化，进入铝土矿开采领域。制铝行业的专用资产问题所导致的纵向一体化，将在战略行动 9-2 中讨论。

战略行动 9-2

制铝行业中的专用资产和纵向一体化

由于用来生产铝的铝土矿石，其金属含量和化学成分各不相同，因此每种类型的矿石都需要专用的冶炼厂，也就是说必须为特定类型的矿石设计冶炼厂。使用为其他类型的铝土矿石设计的冶炼厂来提炼铝土矿石，据说会使生产成本提高 20% ~ 100%。所以，某一专门炼铝厂的价值以及炼铝厂产出品（铝）的成本大小，都取决于冶炼厂接受的铝土矿的种类匹配是否无误。

可以想象，一家制铝公司不得不决定，是否投资于为开采某一种类的矿石设计的炼铝厂。假定这种矿石是从某公司单独拥有的某一铝土矿开采的。使用其他类型的矿石会使生产成本上升 50%。所以，公司投资炼铝厂的价值取决于公司为取得铝土矿必须支付给铝土矿公司的价格。认识到这一点，一旦一家制铝公司已经投资于一家新冶炼厂，有什么可以阻止铝土矿公司涨价呢？没有。一旦它已经做出投资，制铝公司与铝土矿供应商的关系就被锁定。铝土矿供应商之所以能够涨价，是因为它知道，只要涨价造成制铝公司总生产成本的增幅小于 50%，制铝公司将会继续购买它的矿石。

这样，一旦制铝公司做出了投资，铝土矿供应商就能胁迫制铝公司。

制铝公司怎样才能降低被无理要价的风险呢？答案是通过收购铝土矿供应商。如果制铝公司收购了铝土矿供应商的矿产，它就无须担心在进行炼铝厂投资之后铝土矿石价格的上涨。换句话说，通过消除被无理要价风险的纵向一体化，可以使专门投资物有所值。实际上，正是这样的考虑使制铝公司强烈追求纵向一体化。据一项研究报道，铝土矿总量的 91% 在纵向一体化的企业内部转移。

资料来源：J.F. Hennart, "Upstream Vertical Integration in the Aluminum and Tin Industries," *Journal of Economic Behavior and Organization* 9 (1988): 281–299; www.alcoa.com, 2011.

2. 提高产品质量

通过进入价值增值链其他环节的行业，企业可以提高核心业务的产品质量，加强其差异化优势。例如，具有控制零部件（如福特的燃料注入系统）的可靠性和性能的能力，可以提高企业在豪华车市场上的竞争优势，使其可以索取高价。香蕉行业的情况也说明了纵向一体化在保持产品质量方面的重要性。历史上，进口香蕉的食品企业所面临的一个问题是，进口来的香蕉质量不可靠，送到美国货架上的香蕉要么熟过了，要么不够熟。为了纠正这一问题，像通用食品（General Food）这样的美国主要食品公司进行了后向一体化，收购了香蕉种植园，这样它们就可以对香蕉的供应进行控制了。因此，它们现在就可以在最佳的时间来销售统一质量标准的香蕉，从而更好地满足顾客需求。一旦顾客知道他们可以信任这些品牌的质量，就会愿意支付更高的价格获得该产品。这样，通过后向一体化取得了香蕉种植园的所有权，香蕉公司建立了顾客信心，这反过来使得它们可以索取更高的价格。

同样的考虑也可以促进前向一体化。如果要保持复杂产品必要的售后服务标准，拥有零售店就是必要的。例如，20 世纪 20 年代，柯达拥有自己的零售店来分销摄影器材，因为它感到没有多少零售店具有销售和服务其产品的技术。截至 30 年代，柯达认为它不再需要拥有自己的零售店了，这是因为其他零售商已经开始能够为柯达的产品提供满意的分销和服务。于是，它从零售业中退出。

麦当劳使用纵向一体化战略来确保产品质量并提高效率。20 世纪 90 年代，麦当劳面临的一个问题是：经过几十年的迅速发展，快餐市场开始呈现市场饱和的信号。麦当劳的反应是迅速减缓国外扩张。1980 年，新开连锁餐馆中 28% 是在国外开办的，1990 年这一比例已增加到 60%；到 2000 年，这一比例增加到 70%；2011 年，美国国外已有超过 1.2 万家连锁店遍及 110 个国家。麦当劳价值创造技巧的复制是成功进行全球扩张的关键，是麦当劳在本国以及国外经营成长的支柱。麦当劳在美国的成功是基于一套与供应商紧密联系的定式、国家范围的市场营销和连锁店水准的经营程序的紧密控制。

麦当劳面临的最大全球问题是在其他国家复制了美国的供应链。它的国内供应商非常忠于公司，因为它们的命运与麦当劳的成功是紧密相连的。麦当劳对于所使用的原料设有非常严格的规定，这是它保持一致性和质量控制的关键。例如，在英国，麦当劳在当地面包店制造汉堡面包上遇到问题。在经历了两个当地面包店的问题后，麦当劳直接使用后向一体化战略，建立了自己的面包店供应给英国零售店。当麦当劳决定在俄罗斯开店时，它发现当地供应商缺乏生产它所要求质量的原料的能力。它便实施纵向一体化战略，通过当地的食品行业，进口土豆种子，播种并间接管理日常农场，放牧，种植蔬菜等。它还需要花费巨大的成

本建设世界上最大的食品加工厂。在南美，麦当劳也购买了巨大的阿根廷牧场，用于饲养本部使用的牲畜。简而言之，纵向一体化战略使麦当劳确保了产品质量，降低了全球成本结构。

3. 优化顺序

当纵向一体化带来更快、更容易和更具成本效率的计划、协调和安排产品转移，比如原材料和零部件在供应链相邻阶段转移的时候，一些重要的战略优势可能由此获得。当企业想实现 JIT 存货系统的好处时，上述战略优势可能是至关重要的。例如，20 世纪 20 年代，福特的后向一体化就允许其从（生产线）紧密的协调和安排中获利。福特的后向一体化进入了钢铁铸造、铁矿运输和位于密歇根北部的铁矿开采行业。福特的运送能力非常协调，卸在大湖区福特钢铁铸造厂的铁矿石在 24 小时之内就被加工成发动机组，这使福特的成本结构降低。

在很多情况下，纵向一体化能够带来日程安排的改进，也能够使企业更好地应对一个特定产品供求的迅速变化。例如，如果需求下降了，企业能够迅速削减零部件的生产，或者当需求上升的时候，企业能够迅速扩充产量，使自己的产品迅速进入市场。

9.4.2 纵向一体化面临的问题

纵向一体化通常用来强化企业的商业模式，提高利润水平。然而，当纵向一体化导致如下情况发生时，相反的情况可能出现：①成本结构上升；②技术迅速变化引起的不利情况；③需求难以预测引起的不利情况。这些不利情况有时候相当严重，以至于纵向一体化造成利润水平降低，而不是提升。在这种情况下，企业就不再纵向整合，而是退出与行业价值链相邻的行业。例如，当更有效的特种钢产品出现并能以低价格供应的时候，曾经高度纵向一体化的福特毅然卖掉了它涉及的所有铁矿开采和炼钢企业。

1. 成本结构上升

虽然纵向一体化通常会使企业的成本结构降低，但是如果企业不断犯错误，比如企业不顾独立的外部供应商能以低价提供同样的原材料，而一意孤行从自己旗下的供应商那里购买原材料，企业的成本也会上升。例如，几十年来，通用汽车自己旗下的供应商为通用汽车提供了 60% 的零部件；这一数字高过其他所有的汽车制造商，这也使通用汽车成为全球成本最高的汽车制造商。2000 年，通用汽车不再纵向整合，卖掉了许多大型零部件公司，如它的电子元件供应商德里（Delhi）。由此看来，当公司旗下的供应商发展成为比其他独立供应商具有更高成本结构时，纵向一体化战略就成了一个主要劣势。那么，公司旗下的供应商是如何发展成这么高的成本结构的呢？

公司旗下的供应商或内部供应商知道，它们总是可以把零部件卖给自己公司的汽车制造部门，可以说它们拥有一个稳定的顾客。当公司旗下的供应商不必与独立的供应商争订单的时候，它们就没有动力去寻找降低成本和提高质量的方法。事实上，内部供应商会把任何成本增加以更高的**转移成本**（transfer prices，企业内部的一个部门向另一个部门索要的产品价格）的形式简单地传递给汽车制造部门。相反，独立的供应商不得不持续地提高效率以保护其竞争优势，而内部供应商无须面对如此激烈的竞争，结果就是上升的成本结构降低了整个公司的利润水平。

“科层成本”这一术语指的是，解决由管理无效率引起的交易困难问题，以及对业务单位之间，为了促进差异化和降低企业成本结构而进行的交易，或串联的管理产生的成本。科层成本之所以变成企业成本结构的重要组成部分，是因为要降低或消除管理无效率需要耗费可观的管理时间和努力，比如由企业旗下的供应商失去提高效率和创新的动力而引起的管理无效率就是如此。

2. 技术变化

当技术迅速发生变化的时候，纵向一体化可能会把企业锁定于陈旧、无效的技术，制约它向能够强化商业模式的新技术转变。让我们看一看索尼公司，它是采用后向一体化战略成为用于电视和电脑显示器上的已经过时的阴极射线管（CRT）的领先制造商。由于索尼锁定在过时的 CRT 技术上，它很晚才认可未来的宽屏——LCD 屏，没有退出 CRT 业务。索尼对改变技术的抵制迫使它进入与三星的战略联盟中，将三星提供的 LCD 屏用在 BRAVIA 电视上。结果，索尼失去了竞争优势，导致大部分市场份额的丢失。这样，当纵向一体化阻止企业采用新技术或阻止为了与技术变化相适应而使供应商或分销系统变更时，它就变成了不折不扣的不利情况。

3. 需求难以预测

假设企业的核心产品（如汽车和洗碗机）的需求可以预测，而且企业知道每月或每年需要制造多少单位的产品。在这样的条件下，由于能够让企业安排和协调沿着价值增加链的产品流，纵向一体化会带来本质上的成本节约。然而，假设汽车或洗碗机的需求是大幅波动、难以预测的。这时，如果汽车的需求骤然下降，汽车制造者可能意识到其仓库内的全部零部件不再被需要，这就会成为利润水平下降的罪魁祸首。由于沿着价值增加链的产品数量或产品流难以管理，因此当需求难以预测时，纵向一体化的风险可能很大。

例如，一家个人电脑制造商可能后向一体化收购一家芯片供应商，这样它可以精确每月所需要的芯片数量。然而，如果由于移动计算设备的受欢迎程度下降导致需求量下降，个人电脑制造商发现由于无法以最大产能生产，它被锁定于现在已经无效的业务中，其成本结构也开始上升。

9.4.3　纵向一体化的局限

尽管纵向一体化能够以多种方式强化企业的商业模式，但在下述条件下，其作用是相反的：①因企业旗下的供应商缺乏降低运营成本的动机而带来科层成本的上升；②技术的变化和不确定的需求使企业改变商业模式以捍卫其竞争优势的能力降低。很明显，战略管理者必须仔细评估通过进入相邻行业，在价值增值链上后向（向上游）或者前向（向下游）扩张企业边界的优势和劣势。尽管先前进入新行业制造重要零部件的部门可以赚取更多的利润，然而由于许多全球低成本的零部件供应商参与竞争，这一做法就没有任何经济意义了。纵向一体化投资的风险和收益必须不断地被评估，企业应该既愿意纵向非一体化，也愿意纵向一体化，以强化其核心商业模式。最后，部分纵向一体化可能比全面纵向一体化的科层成本更低，这是因为部分纵向一体化给内部供应商创造了削减营业成本的动机，注意到这一点很重要。不过，可以由其他方式来实现这一点，下面我们将会进行讨论。

9.5 纵向一体化的替代选择：协作关系

既获得与纵向一体化相关的差异化和成本节约，又不必承担与这一战略相关的问题和成本，这可能吗？换句话说，管理者在实现纵向一体化优势的同时，还让其他企业实施上下游活动（自己不参与），除了纵向一体化还有其他公司层战略吗？如今，很多企业已经发现，它们能够实现许多与纵向一体化相关的好处，靠的是与价值增值链行业中的企业达成长期的协作关系。**战略联盟**（Strategic alliances）就是在两家或多家企业间达成长期协议，联合开发所有企业收益的新产品。在第 8 章中，我们讨论了战略联盟的优势和劣势，如果一家企业决定与其他企业达成短期合同，与长期合同获得的好处相比，战略联盟的优势就打了折扣。

9.5.1 短期合同和竞争性报价

很多企业使用持续一年甚至更短的短期合同来确定从供应商那里购买原材料或零部件，或者向分销商销售产品的价款和条件。一个典型的例子是，汽车制造商使用竞争性报价战略，让众多独立的供应商竞相成为自己特定零部件的供应商，以相对最低的价格就细节达成一致。例如，通用汽车一般邀请来自全球的生产特定零部件的供应商出价，并给予提出最低报价的供应商一年的合同。一年到期以后，再一次通过竞争性报价形成合同，最低成本的供应商将更有可能赢得合同。

通用汽车这一战略的优势是，迫使供应商在价格上竞争，这可以降低其投入的成本。不过，通用汽车对单个供应商没有长期承诺，这会带来艰苦的谈判过程。由于这个原因，预期的供应商很可能不愿意大量的投资于特定的资产，而这些专门资产恰恰是生产高质量和设计优良的零部件所必需的。此外，它们将不愿意同意排得很紧的时间安排，因为这将使通用汽车获得来自 JIT 库存系统的利益，但增加供应商的经营成本，从而降低了利润水平。

结果，供应商可能拒绝投资于专门资产。由于企业缺乏对供应商的长期承诺，它们可能拒绝投资于专门资产，从而难以实现差异化和成本优势。当然，当对紧密合作的需要微不足道或者要改善排序，产品质量或降低成本无须专门资产的投资时，这也就不再是问题。在这样的情况下，竞争性报价可能是最优的。然而，当上述需求可观时，竞争性报价战略可能具有重大缺陷。

9.5.2 战略联盟与长期合同

不同于短期合同，采购商与供应商间的战略联盟是长期协作关系，两家公司都同意进行专门投资并承诺合作寻求降低成本或提高产品质量的方法，以此合作关系获利。靠建立长期稳定的关系形成战略联盟，变成纵向一体化的替代选择；它允许两家企业以同样的方式分享纵向一体化带来的利益，同时能避免必须管理价值增值链条上的相邻行业所带来的问题（科层成本）。例如，当公司旗下供应商动力欠缺而管理无效以及即使技术迅速变化时，公司仍锁定于旧技术的问题等。

让我们看看几十年前很多日本汽车制造商与零部件供应商（看板系统）达成的协作关系，这是长期合同的典范。汽车制造商及供应商在一起努力找出使价值增值的方式，例如合作实施 JIT 库存系统或分享改善质量和降低装配成本的零部件设计。作为这一过程的一部分，供

应商在专门资产上进行实实在在的投资，更好地服务于特定的汽车制造商。产生的任何成本节省由汽车制造商和供应商分享。这样，日本的汽车制造商已经能够获得很多纵向一体化的利益，而无须进入新行业并拥有新企业。

类似地，零部件供应商也能得益，这是因为随着它们供应的顾客（企业）的成长，它们的业务和利润水平也会增长。它们可以用它们的利润投资更多的专门资产。电脑芯片外包给大量中国台湾地区的半导体制造公司就是一个有趣的例子。它们为 NVIDIA、宏基和 AMD 等许多公司制造芯片。2009 年，建造先进水平的芯片工厂所必需的投资成本已超过 100 亿美元。中国台湾地区的半导体制造公司能够进行如此巨大的投资是因为它们与电脑芯片合作伙伴的长期协作关系。各方都认识到它们可以从外包合作中获益。由于各方都想实现利润最大化并降低风险，因此在中国台湾地区半导体制造公司与芯片公司间就不会有激烈的讨价还价。2011 年，战略联盟是如何出错并导致重大问题的，我们会在战略行动 9-3 中进行讨论。

战略行动 9-3

苹果、三星和诺基亚在智能手机市场上的竞争

近几年来，苹果与三星形成战略联盟生产用于 iPhone 和 iPad 的专有芯片，这种芯片是由居于智能手机芯片行业首位的英国芯片公司 ARM 设计的。三星利用它在芯片制造中的低成本优势制造苹果新型芯片，尽管三星在制造自己的智能手机之后也成为苹果的竞争对手之一。2010 年，三星引入新一代 Galaxy 智能手机和台式电脑的芯片都与苹果使用的芯片不同，但功能相似。这些产品与苹果产品极其相似，并在后来证实受到全球消费者的喜爱。

2011 年，苹果决定起诉三星，因为三星与它联盟使得三星可以模仿苹果智能手机和台式电脑的设计。苹果控诉它侵犯苹果的专利和知识产权保护。两公司的战略联盟迅速瓦解，三星反诉苹果，控诉苹果侵犯三星的专有设计，分析师预期苹果在未来将转向另一个芯片制造商。同时，近 10 年间，诺基亚花费 600 亿美元研发费开发新智能手机技术，同时也在控诉苹果！诺基亚声称苹果违反专利法，才如此快地创新 iPhone。苹果反诉诺基亚，辩称诺基亚违反专利法，特别是现在已经众所周知的触屏技术。然而，2011 年 6 月，苹果同意解决与诺基亚的问题，并同意支付数十亿美元以得到它的专利许可并使用该项技术。同在 2011 年 6 月，苹果得到触屏技术的专利，好像新一轮的法律诉讼将在主导这个高利润、高成长市场的智能手机公司间展开。

资料来源：www.samsung.com, 2011; www.nokia.com, 2011; www.apple.com, 2011.

9.5.3　建立长期合作关系

考虑到当一家企业为了与其他企业交易而投资于专门资产的时候，它对欺诈的恐惧及欺诈的可能性会提高，一家企业如何与另一家企业建立长期稳定的战略联盟呢？像通用汽车和日产这样的企业是如何设法发展与供应商如此互利的持久关系的呢？

要确保长期合作关系的成功，减少一家企业背离协议试图欺骗另一家企业的机会，企业可以采取几个策略。其中一个策略就是，对投资于专门资产的企业来说，它需要来自其合作伙伴的抵押品。另一个策略是，双方达成一个可靠的承诺，以建立长期信任关系。

1. 取得抵押品

取得抵押品（hostage taking）本质上是确保合作伙伴在交易中获取议价实力的手段。波音和诺斯罗普（Northrop）之间的合作关系就反映了这一情况。诺斯罗普是波音商用飞机部门的主要承包商，为波音提供了很多零部件。为了满足波音的特殊需求，诺斯罗普必须进行大量专门资产的投资。理论上，由于上述投资，诺斯罗普不得不依赖波音，波音则可以通过威胁转到其他供应商作为要求低价的资本。然而，实际上，波音几乎不可能这么做，这是因为波音对诺斯罗普的防卫部门来说也是一个主要的供应商，为其隐形轰炸机提供很多零部件。为了满足诺斯罗普的需求，波音也必须进行重要的专门资产投资。这样，两家企业是相互依赖的。波音不可能违背与诺斯罗普的任何价格协议，因为它知道，如果这样做的话，诺斯罗普也会以牙还牙。两家企业都有抵押品——另一家企业做出的特殊投资，这可以保证另一家企业不会试图背叛先前的价格协议。

2. 可靠的承诺

可靠的承诺（credible commitment）是支持企业间长期关系发展的可信的允诺或保证。要理解可靠性的概念，我们看一看下面通用电气和IBM的关系。通用电气是IBM高级半导体芯片的主要供应商，很多芯片是IBM定制的。为了满足IBM的特殊需求，通用电气不得不在专门资产上进行大量投资，这些投资没有其他价值。结果，通用电气依赖IBM，承担IBM利用这种依赖降低价格的风险。不过，通用电气让IBM接受一份合同，让IBM承诺连续10年从通用电气这里购买芯片，用此办法降低风险。另外，IBM同意分担开发定制芯片所需的专门资产的成本，因此减轻通用电气的投资负担。这样，把公开的承诺置于长期合同之中，并在芯片开发过程中投入一部分资金，这样，IBM做出了持续购买来自通用电气的芯片的可靠承诺。当一家公司违反与其伙伴的可靠承诺时，其结果是戏剧性的，正如我们在战略行动9-4中所讨论的。

战略行动 9-4

eBay改变对卖家的承诺

自1995年eBay创建以来，一直在培养与成百上千万在自己网站上进行广告宣传和销售的卖家的良好关系。然而随着时间的推移，eBay为了增加收入和盈利，逐渐提高卖家在网站上陈列产品、插入图片、使用在线支付服务所需缴纳的费用。尽管这样降低了卖家的利润边界，从而引起了一些卖家的不满，但是eBay仍然进行其他广告宣传以吸引更多买家关注它的网站，这样卖家可以得到更好的卖价，也提高了他们的总体利润。结果，他们中的大部分卖家仍然满意eBay的收费结构。

当一位新的首席执行官约翰·多诺霍（John Donohue）接替了将eBay建设成为网站巨头的长期首席执行官梅格·惠特曼（Mey Whitman）的职位时，这些政策发生了改变。到2008年，eBay的利润增加速度并不令投资者满意，股价随即滑落。为了提升业绩，多诺霍的首要行动是对eBay的收费结构和反馈政策进行彻查。新的收费结构将减少当前卖家的陈列成本，但增加了已完成销售和支付的结尾佣金。对小型卖家来说，他们的边界利润已经很微薄，这些收费的增加是难以承受的。另外，eBay还声称今后它会阻止那些卖家给予差评的买家，比如买家没有对此次购买付款，或买家很长时间才付款等。eBay的反馈系统的开发是它成功的主要源泉。它使得买家确信他们在与有信誉的卖家交易，反之亦然。所有的卖家和买家都有反馈分数，使他们的业务有好坏之分。这些得分有

助于降低在线交易产生的风险。多诺霍声称这种改变的实施是为了改善买家的体验，因为许多买家抱怨如果他们给予卖家差评，卖家也会给予买家差评。

然而直到2009年，这些改变导致eBay与成百上千万卖家之间的冲突，因为卖家认为他们被这些改变所害。他们糟糕的情绪演变成一场反叛。所有互联网上的博客和论坛都充斥着声讨eBay抛弃小型卖家的消息，并在大量曾为eBay盈利做过贡献的强有力卖家的帮助下将eBay推出了该业务领域。多诺霍和eBay收到了成百上千万封敌意电子邮件，卖家还威胁他们要将业务转到别处，例如亚马逊和雅虎这两家试图进入eBay市场的公司。卖家也组织了为期一周的联合抵制，以不陈列产品来表达他们的不满和敌意！许多卖家确实关闭了他们在eBay的在线店面，转到亚马逊（它在2011年声称自己网站的每月浏览量和点击率首次超越eBay）。eBay与卖家的承诺底线急剧下降。eBay因改变而酿成的苦果使未来的业绩遭到重创。

意识到这种改变的效果适得其反，多诺霍回顾历程，消除若干收费，增加并修改了反馈系统；卖家和买家现在已经可以以一种公正的方式提出评价意见。这些改变的确消除了一些卖家的敌意，并抚平了卖家与eBay的敌对情绪，旧时卖家所享有的早年间的团队关系大部分消失了。这个例子表明，寻找维护协作关系的方法，诸如通过提前试水、询问卖家对收费的反应以及对改变的反馈可以避免许多由此产生的问题。

资料来源：www.eBay.com, 2011.

3. 维持市场纪律

就像企业追求纵向一体化面临的内部供应商惰性和无效率的问题一样，与其他生产零部件的企业建立战略联盟的企业，要承担如下风险：由于其他企业变得日益松懈和无效率，造成成本上升。之所以会这样，是因为这些供应商明白它们不必与其他供应商竞争企业的业务。结果，企业能够寻求建立长期的战略联盟，需要拥有某种力量，以此来约束合作伙伴（如果需要的话）。

对于供应商，企业有两个绝招。第一，包括长期合同在内的所有合同需要定期签订，通常是每隔3～5年的时间，也要让供应商知道，如果无法完成承诺，企业可能会拒绝续签合同。第二，一些企业使用**平行来源政策**（parallel souring policies）与供应商建立长期关系，也就是说为了同一零部件，它们与两家供应商达成长期合同（就像丰田汽车的做法一样）。这样的安排为企业应对不合作的供应商提供了保障，这是因为供应商明白，如果它未能履行协议，企业可以把所有的业务转向另一家供应商。这一威胁几乎无须付诸实施（就能实现目的）这仅仅是因为如下事实：企业及供应商明白，平行来源政策正在启用中，一个供应商在短时间内就可以被替换，这也为它们之间的关系注入市场纪律的元素。

JIT库存系统作为降低成本和提升质量以及强化差异化的方式，其重要性日益突显，由此，在广泛的领域建立战略联盟的压力也与日俱增。战略联盟的数量，特别是全球性战略联盟的数量逐年上升，因为在马来西亚、韩国和中国这样的国家，全球低成本供应商的存在使得纵向一体化越来越不流行。

9.6　战略性资源外包

要强化企业的核心商业模式，纵向一体化和战略性资源外包是在管理跨行业价值链过程

中的替代方式。不过，就像低成本的零部件供应商的存在一样，今天许多专业公司的存在能以执行公司自身价值增值活动中某一环节的方式，推动企业实现差异化或降低成本结构。

战略性外包是指企业决定把一个或多个价值链活动或职能交由一些独立的专业公司来完成，这些专业公司把所有的技能和知识仅用于一种类型的活动。外包的活动可以围绕着一个整体职能，例如制造职能，或者也可能仅仅是某种职能表现出来的一种活动。例如，很多企业往往把退休金系统的管理外包，而把其他人力资源管理活动保留在企业内部。当企业选择把某种价值链活动外包时，它选择的往往是缺乏价值创造能力的活动，以此来强化其商业模式。

很多企业已经开始把管理者认为非核心、非战略性的活动外包，这意味着这些活动不是构成企业独特能力和竞争优势的来源。现在，大多数公司把制造或一些其他价值链活动外包给国内外的公司。据估计，在降低成本的压力下，全球生产制造的 60% 都外包给专业制造公司。进行外包的知名企业包括：耐克（已经不制造运动鞋）、盖璞（已经不生产牛仔裤和服装）以及苹果公司（已经不组装产品）。它们的产品在合同的约束下在全球低成本的地方生产组装，由此会引发许多问题，对此，我们将在战略行动 9-5 中进行讨论。

▶▶▶ 战略行动 9-5

苹果努力保护新产品和制造产品的员工

苹果的个人电脑和移动设备是由许多海外外包专业公司组装的，尤其是中国台湾地区外包巨头公司的子公司富士康（它从属于亿万富翁郭台铭控股的鸿海精密公司）。富士康在中国大陆经营许多家大型工厂，每家工厂都雇用了成千上万的工人。

苹果的秘密很久才被人们所知。它努力保守它的新产品或升级产品细节上的秘密，如升级版 iPhone4S 于 2011 年 10 月的发布，其开发进程被隐藏。乔布斯于 2011 年 10 月去世，他一直以来保守着苹果的秘密。他对安全十分关注，以至于苹果对一个在网站上发布获知苹果未来产品细节的大学生提起诉讼。它还对许多揭露新产品细节的入侵者采取法律行动。即使对于本公司的美国产品工程团队，苹果也为防止工程师与其他团队讨论他们所从事的工程，制定了严格的规定，让他们以此保守产品的秘密。

苹果还制定了严格的规定以控制外包商保守产品的秘密。为了维持其业务，像富士康这样的外包商不遗余力地遵守苹果的规定，在工厂中严格遵守安全指南以保守苹果新产品细节的秘密。例如，苹果要求最终产品要在尽可能接近发布日的时间进行组装。这样，当工人们了解如何组装元件时，他们并不知道什么样的组装元件会成为最终产品。此外，富士康严格控制工作，以使其更容易贯彻这些规定。例如富士康的大工厂在龙华，那里有 35 万多名工人，这些工人是不允许离开厂房的。工厂为工人提供全套低成本的服务，如食堂、宿舍和娱乐设施。如果工人离开工厂，他们需要搜查和金属探测，以确保他们没有携带元件，他们回来时还需要进行审查。把元件送到工厂的卡车司机以及其他进入工厂的人都需要进行审查。苹果的合同中包括一条保密条款，一旦出现安全漏洞需要进行严厉的惩罚。苹果公司的监察员会进行突袭式工厂访问，以确保外包公司遵守它的规定。

苹果坚持让外包商在组装厂周围创造精致的秘密墙，这却使在这个巨大的“血汗工厂”里的员

工公正、平等待遇的规定更加难以实施。例如，2006年，报告显示富士康并没有遵守关于员工待遇的规定，苹果审计这些工厂时发现许多从来没有披露的违规现象。苹果因其允许在雇用条件简陋的工厂生产产品而遭到谴责，尽管事实是它宣布实施许多员工应有待遇的规定。2010年，苹果宣布新的审查，揭露在富士康和其他中国制造iPod及其他电子设备的工厂都有雇用童工的现象。在这些工厂，苹果对于雇用员工的程序以及记录进行完整的分析，以澄清童工是如何受雇的。苹果承认有102家忽视规定，让员工每周工作超过60个小时的工厂中至少有55家存在“血汗工厂”的状况。苹果声称其他外包商还有重复篡改记录，隐藏雇用童工和延长工时的事实。苹果声称，当进行调查，揭露了以上不良记录，并且与工人面谈揭示延长工时和7天不间断工作的事实时，它会与这些公司终止合同。

2010年，苹果的商业道德问题受到不断关注，苹果iPhone组装的最大工厂深圳富士康在一年内有11名员工跳楼自杀被广为流传。苹果再次派出包括运作主管在内的数名监察员，而郭台铭声称在几个月内工人的工资已经翻番，工作条件也得到了改善。这些状况引发了以下问题：苹果花费时间和精力推出并实施了哪些规定？它认为哪些规定是最重要的？是保守产品秘密的规定重要，还是保护制造产品的工人权利的规定重要？

资料来源：www.apple.com, 2011.

就像我们前面提到的，制造可能是最流行的战略性外包形式，与此同时，其他一些非核心的活动也被外包。微软已经把它的整个顾客技术支持业务长期外包给独立的公司，戴尔也是如此。这两家企业在印度都有大量的顾客技术支持业务，印度的雇员技术精湛，但需要支付的报酬只是美国同类雇员的零头。BP公司几乎把所有的人力资源管理职能都外包给Exult公司（一家圣安东尼奥的公司），约定5年的服务费为6亿美元；几年以后，Exult公司获得了10年11亿美元的合同，负责处理美国银行所有15万名雇员的人力资源管理活动。类似地，美国运通以7年价值40亿美元的合同把所有的IT职能外包给IBM。截至2009年，北美的IT外包市场总价值超过2 500亿美元。2006年，IBM宣布，它正把它的采购职能外包给一家印度公司，这样每年可以节省20亿美元，此后，它的外包量继续增加。例如，2009年，IBM宣布解雇美国5 000名IT雇员，把工作交给印度。

企业进行战略性外包，以强化它的商业模式，提高利润水平。战略性外包的过程一般以战略管理者识别出构建企业竞争优势基础的价值链活动为起点；这些显然应该留在企业内部，以免竞争对手模仿。然后，管理者系统地审查各种非核心职能，评估这些职能由专门从事这些活动的企业去行使时是否会更有效。因为这些企业专门从事特定的活动，它们能够以更低的成本或更加差异化的方式表现出来。如果管理者认为外包存在差异化或成本优势，他们就会把这些活动外包给专业公司。

如图9-3所示，该图表明了企业实施战略性外包前后基本价值链活动和企业边界的情况。在这个例子中，企业决定把生产和顾客服务职能外包给专业公司，企业内仅留下研发、营销和销售职能。一旦实施了战略性外包，本企业与专业公司之间的关系就可以概括为长期合同关系，丰富的信息在本企业和合同约束的专门组织之间共享。**虚拟企业**（virtual corporation）这一术语，用来形容实施广泛的战略性外包的企业。

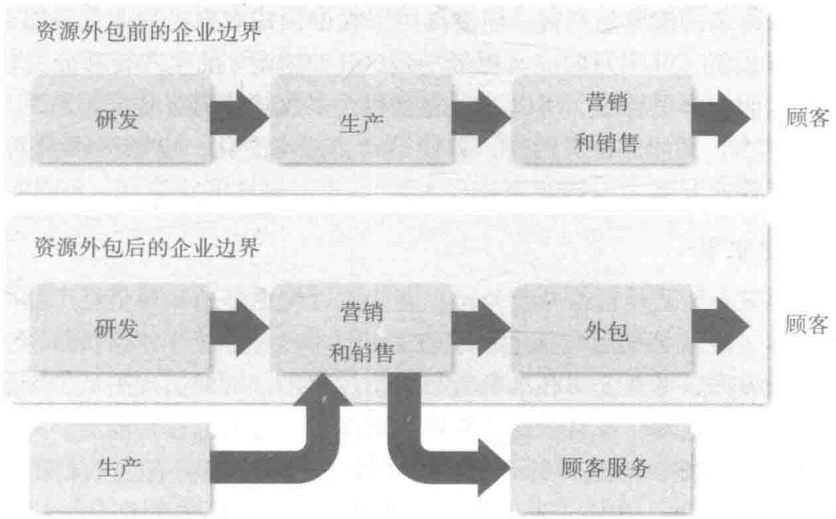


图 9-3　基本价值创造职能的战略性外包

9.6.1　外包的好处

战略性外包具有以下几个优势。它有助于企业：① 降低成本结构；② 提高差异化水平；③ 致力于对长期竞争优势和利润水平来说至关重要的独特能力。

1. 降低成本结构

当必须付给履行特定价值链活动的专业公司的资金，少于企业自己（内部）履行这一活动耗费的成本的时候，资源外包可以降低成本。专业公司比本企业在履行某活动时往往耗费的成本更低，这是因为它们能够实现规模经济或其他效率。例如，履行人力资源管理活动，比如支付和报酬系统，需要在复杂的人力资源管理信息技术上进行不菲的投资。对一家企业来说，购买 IT 代表着可观的固定成本。但是，通过把很多单个企业对人力资源管理信息技术的需要汇集在一起，专门从事人力资源管理的企业，如 Exult 和 Paychex，在 IT 方面可以获得单个企业不可能实现的规模经济。这些成本节省中的一部分会以低价格的形式传递给委托企业，这降低了它们的成本结构。这一机制在制造业务合同中也可发挥作用。再比如，专门的制造商（如富士康、伟创力和捷普）斥巨资建立了有规模效率的制造设施，然后可以用巨大的产出数量来分摊资本支出，降低单位成本，从而能够生产特定的产品，如苹果 iPod 和摩托罗拉 XOOM，生产成本比产品的母企业还低。

专业公司也可能比仅为自己履行活动的企业更快地获得与学习效应相关的成本节省（学习效应参见第 4 章）。例如，像伟创力这样的企业为几家不同的企业生产相似的产品，能够很快实现数量上的积累，它能比任何委托方企业更有效地学习如何管理和经营制造过程。这不但能降低专业公司的成本结构，而且也能使专业公司向委托企业索要的价格比委托企业自己生产的价格更低。

专业公司与特定企业相比也往往能够以更低的成本履行某一活动，这是因为它们位于全球低成本的区位。例如，耐克之所以把跑步鞋的制造外包给中国的鞋厂，是因为中国更低的工资率，尽管自 2010 年以来，中国工厂中工人的工资已经翻番。中国的专业公司如今能够

以比在美国制造低得多的成本生产鞋。耐克本可以在中国建立自己的业务来制造跑步鞋，但这需要大量的资本投资，并限制向成本更低的地区（如越南）的生产转移能力。许多公司因为越南的工资更低而向那里转移。所以，对耐克和大多数其他消费品企业来说，把制造活动外包，既能降低成本，又能保持灵活性，即使劳动力成本变化，也能转移到更合适的地区，这是处理生产最有效的方式。

2. 提高差异化水平

通过把某种非核心活动外包给专业公司，企业也可能更好地实现最终产品的差异化。为了让这种情况发生，专业公司履行活动的质量必须比本企业履行同样活动时更优秀。例如，在质量的可靠度量方面，专业公司在准确履行活动过程中，可能实现更低的废品率，这是因为专业公司只关注这一活动，并且在这一领域发展出了强有力的独特能力。另外，就是合同制造商本身的优势。像伟创力这样的企业，已经接受了六西格玛方法（见第 4 章），降低了与产品制造相关的瑕疵率。这样，它们能够为委托方生产更可靠的产品，以卓越质量为基础，使产品更好地实现差异化。

当专业公司在质量度量方面独树一帜时，向专业公司的外包有助于企业提升产品差异化水平。例如，戴尔在服务美国顾客方面的杰出表现是一种差异化因素，而且戴尔把 PC 维修和维护职能外包给专业公司。从戴尔买了产品并出现问题的顾客可以通过电话获得良好的帮助，如果证明计算机上的零部件存在故障，几天之内，一位维护人员就会被派去更换这一零部件。在这一服务方面的良好表现使戴尔脱颖而出，有助于确保顾客重复购买，这也是惠普千方百计也要达到戴尔标准的服务质量的原因。以类似的方式，汽车制造商会把特定种类的汽车零部件（如微晶片和前大灯的设计活动）外包给专业公司，它们在这些活动方面的设计威名远扬。

3. 关注核心业务

战略性外包的最后一个优势，是允许管理者把精力和企业资源用于那些具有最大的创造价值和竞争优势潜力的核心活动。换句话说，企业可以强化核心竞争能力，进而外推价值创造前沿，为顾客创造更多的价值。例如，思科之所以能在互联网路由器行业保持领先的地位，是因为它致力于建立在产品设计、营销和销售以及供应链管理方面的竞争能力。企业关注对行业竞争优势来说很重要的核心活动，能够更好地降低履行这些活动的成本，进一步使最终产品更具差异化优势。

9.6.2　外包的风险

虽然把非核心活动外包具有很多好处，但同样有风险相随，比如被无理要价的风险和重要信息可能丢失的风险。在一个特定活动外包之前，管理者必须评估这些风险。不过，就像我们在下面讨论的，采取合适的措施，就可以降低这些风险。

1. 被无理要价

对此处的外包来说，被无理要价指的是企业会变得过度依赖承包活动的专业公司，专业公司利用这一事实越过先前的协议提高要价的风险。和战略联盟一样，被无理要价的风险可以通过外包给几个供应商和实施平行资源政策来降低，就像戴姆勒 – 克莱斯勒和思科所做的

那样。另外，当几个不同供应商中的任何一个都能更好地履行活动时，合同在未来将不被续签的威胁通常足以避免选定的供应商与企业讨价还价。例如，尽管IBM与相当多的企业达成长期合同提供IT服务，但是它也几乎不可能在签订合同之后提高要价，原因是它很清楚这样的行动将会降低在将来续约的机会。此外，由于在IT服务领域，IBM有许多强有力的竞争对手，如EDS、埃森哲和惠普，因此IBM更愿意做的是给委托方带来可观的价值而不是无理要价。

2. 信息丢失

当企业把活动外包时，不够小心的企业可能会丢失重要的竞争信息。比如，很多计算机硬件和软件企业已经把顾客技术支持功能外包给专业公司。尽管从成本和差异化的角度来看，外包具有良好的作用，但是这也可能意味着在与顾客接触的关键点上，可能失去重要的反馈来源。顾客投诉可能是重要的信息，是未来产品设计的有价值的资料，但是如果从事顾客技术支持活动的专业公司不能清楚地把这些投诉传递给企业，企业可能就会失去这些信息。再强调一遍，这不是反对外包。在一定程度上，这是要确保外包的专业公司与本企业之间有良好的信息沟通。例如，戴尔花费了很大的精力用于确保负责提供技术支持和在线维护的专业公司，能够把所有有关产品问题的数据收集并传达给戴尔，以便戴尔能够设计更好的产品。

●●● 道德困境 ●●●

谷歌采取了横向一体化战略，并且收购了上百家小型软件企业，从而成为一家在线广告业务的领导者，而且也变成了PC机和笔记本电脑的重要软件供应商。谷歌一直备受指责，因为它利用垄断来打压或削弱它的竞争对手（如雅虎），甚至可能包括高朋公司。2011年，谷歌遭到了联邦贸易委员会的调查。谷歌的管理人员回应：在线广告成本事实上已经下降了，因为谷歌的搜索引擎技术使得其能够更好地选择客户，公司也免费提供了许多产品，如Chrome控件和安卓软件，还深度改进了其他在线服务内容。

本章小结

1. 公司层战略应该允许企业（或一个或多个业务单位），以更低的价格或带来差异化和溢价的方式，表现出一个或更多的价值创造职能。
2. 横向一体化的公司层战略可以被认为是一种提高企业利润水平的商业模式，通过：①降低成本；②通过差异化提高企业产品的价值；③复制商业模式；④在行业内缓和竞争状态，以降低价格战的风险；⑤提升对供应商或买方的议价能力。
3. 与横向一体化相关的缺点有两个：①与兼并和收购相关的各种误区；②这一战略可能会使企业与反垄断当局之间陷入直接冲突的境地。
4. 纵向一体化可以提升企业在既有行业“核心”业务活动中的盈利能力；纵向一体化能通过帮助企业建立进入障碍、促进专用资产投资、维护产品质量以及优化价值链相邻环节的顺序来促进企业获取竞争优势。
5. 纵向一体化的劣势包括：科层成本的上升（若企业内部供应商变得无效率）；灵活性的缺乏（若技术快速改变或需求难以确定）。
6. 达成长期合同可以使企业无须承担相同程度的官僚成本，而实现与纵向一体化相

关的种种好处。然而，为了避免过于依赖合作伙伴的风险，企业需要寻求来自合作伙伴的可靠承诺，或者实现相互抵押的状态。

7. 外包非核心的价值创造活动可以降低企业成本，强化产品差异化，充分利用稀缺资源，同时也能使企业对快速变化的市场条件做出迅速响应。然而，如果企业把重要的价值创造活动外包，或者变得过于依赖关键的供应商提供这些活动，战略性外包也有不利影响。

讨论问题

1. 公司会把什么价值创造活动外包给独立的供应商？外包这些活动的风险是什么？
2. 在过去，为什么通用汽车和福特后向一体化进入零部件制造行业是有利可图的？两家企业现在又为什么都试图从外部供应商那里购买更多的零部件？
3. 企业要与其具有共同利益的供应商建立长期合作关系，你会推荐采取什么措施？
4. 公司的内部价值链和行业价值链的区别是什么？纵向一体化与行业价值链的关系是什么？
5. 在什么情况下，横向一体化与利润最大化的目的是一致的？

战略实践练习

小组练习：比较纵向一体化战略

分成 3 ~ 5 人的小组，讨论以下场景方案。每组指派一个成员为发言人把你们的发现与全班同学进行交流。阅读以下关于希捷和昆腾两家都做电脑硬盘驱动的公司活动描述。基于该描述，列出纵向一体化战略的优缺点。你认为对于电脑硬盘驱动行业哪个战略是最适合的？

昆腾和希捷是个人电脑和工作站硬盘驱动最主要的生产商。硬盘驱动行业的特点是需求波动剧烈，价格竞争激烈，技术变化快速和仅仅 12 ~ 18 个月的产品生命周期。昆腾和希捷采用非常不同的纵向一体化战略来迎接挑战。

希捷是硬盘驱动的纵向一体化制造商，集设计和制造于一身。昆腾则只专注于设计，它把制造外包给独立供应商，包括最重要的日本松下电器公司。昆腾只做内部最新、最昂贵的产品。一旦新驱动得以完善，准备大规模生产制造，昆腾就把它外包给日本松下电器公司。日本松下电器公司和昆腾维系这种伙伴关系已经长达 8 年。每个阶段设计出新产品后，昆腾的工程师都会把最新图纸发给日本松下电器公司的生产团队。日本松下电器公司检验图纸并理解变化的意图，这样有助于生产新的硬盘驱动。当已准备好生产新产品时，8 ~ 10 位昆腾工程师来到日本松下电器公司的工厂至少待一个月与他们合作提升产品。

战略调查练习

找出一家采用横向或纵向一体化战略，并没有创造价值却适得其反的公司。识别为什么会造成这种结果，公司应该如何改变这种状况。

战略管理项目练习

本章需要你评价你的公司所采用的横向或纵向一体化战略。运用你在处理这些问题时所了解的信息回答以下相关问题：

1. 你的公司采用横向一体化战略了吗？采用这种战略的原因是什么？

2. 你的公司是如何实现纵向一体化的？它处于行业价值链的第几个阶段？
3. 评价你的公司通过纵向一体化增加盈利能力的潜力。为了支持你的评价，请考虑执行纵向一体化的科层成本。
4. 基于你对问题3中的评价，你认为你的公司应该将现在内部执行的活动外包吗？有一些现在内部的活动可以外包吗？说出你的建议。
5. 你的公司与一些供应商或分销商有长期合作关系吗？如果有，这些关系的结构是什么？你认为这些关系为公司增值了吗？为什么？
6. 对你的公司来说，有与供应商或分销商达成长期合作关系的潜力吗？如果有，这些关系应如何构建？

结篇案例

新闻集团稳步前进

新闻集团（News Corp.）首席执行官鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）进行收购和资产剥离决策已经50多年。默多克将公司跻身于全世界最大、最具实力的四家娱乐媒体公司之列。默多克使用了什么类型的战略来创造他的媒体帝国？鲁珀特·默多克出生于报业世家，他的父亲拥有并经营《阿德莱德新闻报》（*Adelaide News*），这是一份澳大利亚区域性报纸；当他的父亲于1952年过世以后，默多克获得了这一报社的控制权。他通过收购更多的澳大利亚报社，迅速扩大其读者群。这些报社中有一家与英国主要的报纸有关系，这一报纸类似于《国家问询者》（*Nation Enquirer*），默多克意识到，他有机会复制这份报纸的商业模式，于是创立了《太阳报》（*Sun*），成为领先的英语小报。

作为企业家，默多克声名鹊起，他能够比竞争对手为其所控制的资产带来更高的回报，这也使他能够从投资者那里借更多的资金。有了这些资金，他收购了《英国星期日电讯报》（*British Sunday Telegraph*）这样的著名报社；然后收购了第一家美国报社——《圣安东尼奥快报》（*San Antonio Express*）。为了进一步实施其引人入胜的商业模式，他成立了《国民星报》（*National Star*）。利润增加和名声大噪使他能进一步借到钱，他于1977年收购了《纽约邮报》（*New York Post*）。四年后的1981年，他收购了《泰晤士报》（*Times*）和《星期日泰晤士报》（*Sunday Times*），这两份英国主要的保守党刊物与《太阳报》相差甚远。

默多克通过并购实现的横向一体化战略，使他创造了世界上最大的报业帝国。然而，他意识到娱乐和媒体领域的行业可以被分为提供媒体内容的部分（或软件，如书籍、电影和电视节目）和提供媒体频道的部分（或硬件，如电影院、电视频道、电视电缆和卫星广播）。默多克认为，同时进入媒体软件和媒体硬件行业，能够创造更多的利润，即形成娱乐和媒体领域的全部价值链。这一纵向一体化战略让他控制所有这些不同的行业，像链子一样连在一起，这条链于把投入（如故事）转化成最终产品（如报纸和书籍、电视与电影）。

20世纪80年代，默多克开始收购在娱乐领域包括软件和硬件阶段的全球媒体公司。他也进行新的投资。例如，感觉到卫星广播有潜力，1983年，他创办了天空（*Sky*）电视台，这是英国第一个卫星电视频道。他通过收购拥有电视台的企业，开始实施横向一体化的新战略。他支付15亿美元收购大都会媒体（Metromedia），这是一家拥有7家电视台，覆盖20%的美国家庭的公司。1985年，他收购了优质节目的提供者——

20世纪福克斯电影制片厂（Twentieth Century Fox Movie Studios）。现在，他拥有福克斯巨大的电影库以及其制作新电影和电视节目的天才。

1986年，默多克决定创立福克斯广播公司（Fox Broadcasting Company），并且收购或自创自己的美国电视网络作为福克斯的下属企业，它将播放自己的福克斯电影制片厂开发的节目。经过艰难的创始阶段，福克斯电视网络引人入胜的节目颇受欢迎，比如《辛普森一家》（*the Simpsons*）节目，是福克斯第一款引起轰动的节目。之后在1994年，福克斯斥资10亿美元购买了播放NFL比赛的独家授权，因而一举超越NBC，成为第四大电视网络。依靠默多克引人入胜的商业模式，福克斯电视网络一往无前，并且成为最早创建纪实节目的电视网络之一，这种节目在21世纪初很流行。

直到2005年，默多克建立在横向和纵向一体化战略基础之上的商业模式，已经创造了一个全球媒体帝国。由于要为默多克的收购融资，企业借了大量的债务，这使企业经常濒临破产，也使它的利润减少和流失。然而，到2009年，他的公司仍是市场领导者，因为他对许多诸如聚友网、烂番茄等网站进行了收购，这使他从他的媒体资产中创造出了更多的价值。

讨论题

1. 为了建立多元商业模式，新闻集团追寻什么类型的公司层战略？
2. 与这些战略相关的优势和劣势是什么？

CHAPTER10

第10章 多元化战略

开篇案例

威富公司收购添柏岚以期实现相关多元化收益

2011年6月，美国著名服装公司威富（VF Corp.）宣布它将以20亿美元的价格[比添柏岚（Timberland）收盘价高40%的溢价]收购总部设在美国的全球鞋类制造商添柏岚。威富旗下有著名牛仔品牌Lee、威格（Wrangle），服装品牌诺帝卡（Nautica）、露西（lucy）运动服、凯浦林（Kipling）以及户外服装品牌北面（The North Face）、爱思（ace）、杰斯伯（JanSport）、逸客（Eagle Creek）。添柏岚品牌因生产耐用的防水皮靴而闻名于世，如畅销的登山靴、经典船鞋等，并拥有生产服装及配饰的许可权。显然，添柏岚的股东很激动，因为这次收购带给他们40%的投资收益。但是，一家服装公司为什么要收购处于完全不同行业的鞋类制造商呢?

据威富的首席执行官埃里克·怀斯曼（Eric Wiseman）分析，收购添柏岚是一次革命性的收购，因为这次收购将给公司快速增长的户外运动服业务新增鞋类等产品（2010年收入增加了14%，达到32亿美元，而总公司的收入为77亿美元）。怀斯曼认为，通过整合服装和鞋类业务，添柏岚的销售额至少可以提高15%，利润则可以翻倍。同时，通过添柏岚现有品牌的拓展，威富户外品牌的（如北面）销售额可以提高10%，从而大幅增加威富公司的收入和利润。因此，尽管公司发布收购其他公司的公告后股价通常都会下跌，但是威富公司的股票上涨了10%，这也足以说明投资者对此十分看好。

那么，为什么两种截然

不同的公司之间的并购可以创造更多的价值？原因如下：第一，合并后，公司户外产品系列更加完备，服装、鞋、背包、配饰这些可以集中分销给零售商再推向市场，生产、销售、营销成本由于不同品牌或产品线的分摊而得到大幅度的节省。此外，威富可以逐渐使其户外产品更加与众不同。例如，它将北面与添柏岚品牌整合起来，这样购买户外服装的消费者还可能去买添柏岚的登山靴和威富户外品牌的背包等。

另外，虽然添柏岚在美国本土广受欢迎，但是其收入的50%来自世界各地（尤其是中国这个高速增长的市场），并且在英国、日本等国家也占有一定的市场份额。而威富国外市场的收入只占30%。利用户外品牌的共性，威富通过收购可以增加全球市场收入并提高旗下威格、诺帝卡等其他品牌产品的认可度以及销售额。举个例子，登山者可以穿威富的威格或Lee牛仔裤、北面衣服和添柏岚的登山靴。简言之，添柏岚的全球品牌声望以及两家公司户外系列产品的协同效应可以为公司创造重大的新价值。因此，收购行为可以增加威富公司品牌的全球吸引力，从而降低成本。在跟国外专业外包公司谈判时，达成更好的交易，降低全球运输费、分销成本，进而形成规模经济。

首席执行官怀斯曼期待，到2015年，添柏岚的收购可以使威富户外服装以及运动服业务[包括占公司总收入50%的范斯（Vans）、杰斯伯和Eastpak等品牌]增加65%，收入达到10亿美元。威富的全球收入只占总收入的30%，而添柏岚的则占50%，合并后威富公司将很快从国际市场上获得35%的收入，并且跃居成为户外品牌翘楚。户外服装，如绒衫、登山裤等是2010年增长最快的产品系列，销售增长率高达16%。在之前的一次电话会议上，怀斯曼对分析家说："添柏岚是威富的最佳收购对象，两家大公司可以通过并购成为全球户外服装以及运动服装界的一颗新星。"

第二，威富的品牌、产品系列、分销渠道等方面都富于多元化，而添柏岚拥有800家品牌商店（尤其是在奥特莱斯购物中心）和完善的线上门店。收购添柏岚可以扩展威富分销的产品范围，进而形成协同效应，降低成本。此外，威富允许旗下每个品牌或销售渠道经理都可以追加产品差异化。由于添柏岚品牌经理也有这样的自主权，才会引进和销售那么多的新颖产品。

第三，怀斯曼认为，即使每个品牌和产品销售渠道都有自治权，威富的组织架构也可以充分利用集中采购、分销和技术支持等方面的优势来降低组织的总成本。

这些分析都说明了两家公司并购后的股价为什么会大幅上涨。那么，这些价值创造措施能否实现？只有时间可以证明威富战略决策者的并购目标能否实现。

10.1　概述

开篇案例讨论了威富如何通过收购添柏岚实现公司相关多元化，从而增强公司创造价值和提高利润率的能力。威富的多元业务模式，就是赋予公司每个产品品牌经理（如北面）机会去追求差异化和市场竞争优势的业务模式。同时，威富公司将利用公司购买、分销、技术等方面的核心能力削减成本，增加全球销售额。

在本章中，我们将讨论公司如何通过相关和非相关多元化战略强化其商业模式。多元化战略就是公司为了利用原有的独特能力和业务模式，决定进入一个或一个以上的新行业的战略。我们会考察相关和非相关多元化等不同类型多元业务模式的基础。随后，我们会讨论公司实现多元化战略的三种不同方式：内部新投资、收购和合资。在本章的最后，读者将会理解公司多元化以及进入新市场或新行业的优劣势。

10.2　通过多元化提高利润率

多元化（diversification）是企业进入区别于自身核心或初始行业的新行业，制造可以在新的市场上销售并获利的新型产品的过程。建立在多元化基础上的多元业务模式，致力于寻求利用企业独特能力的某种方式，制造出在新进入行业获得顾客高度认可的产品。**多元化公司**（diversified company）就是在两个或两个以上的行业内进行产品生产和销售的企业。在进入的每一个行业中，企业都要建立一个经营部门或业务单位，它们在本质上是独立的企业，可以在特定的市场上生产和销售产品。与其他公司层战略相同的是，为了提高利润率，多元化战略应该能够使企业或其独立的业务单位在价值链功能的一个或多个方面取得成功，比如：①更低的成本；②允许差异化或者赋予企业定价选择权；③有助于企业更好地应对行业内竞争。

大多数公司的管理者在企业产生自由现金流的时候，会优先考虑多元化；自由现金流也就是超出了企业在原有行业投资的融资需求和所有负债的偿还保证之外的现金。换句话说，自由现金流是企业在原有行业做再投资有利可图时，所需资金之外的现金（现金只是资本的另一个名称）。当企业产生了自由现金流的时候，管理者必须做出决策，要么通过高额红利支付的方式把资本还给股东，要么进行多元化投资。从法理上说，任何自由现金流都属于企业的所有者，即股东。为了使多元化有意义，把自由现金流投资于多元化机会的回报，也就是资本回报率（ROIC），必须超过股东通过多元化其证券组合投资所产生的回报率。如果事与愿违，最能体现股东利益的方式就是企业把所有的多余现金以高额股利的方式归还给股东，而不是追求多元化战略。如此而言，运用多元业务模式的管理者除非能够证明进入新行业可以大幅度增加企业创造的价值，否则多元化战略就做不到使股东的回报最大化。

我们可以识别基于多元化建立多元业务模式的五个理由。当管理者面对以下情况时，多元化可以提高企业的利润率：①跨行业转移竞争能力；②利用竞争能力在新行业创立业务单位；③为了实现范围经济，在不同业务单位之间共享资源和能力；④使用产品搭售战术；⑤利用可以改善企业内所有业务单位的绩效的一般组织能力。

10.2.1　跨行业转移竞争能力

转移竞争能力（transferring competencies），是指把处在某一行业的业务单位培育出来的竞争能力移植到其他行业运营的业务单位之中。业务单位之中的后者通常是企业收购而来的。把多元化战略建立在竞争能力转移基础之上的企业相信，它们可以把其一项或多项独特竞争能力转移到价值链活动中（如生产、营销、物料管理和研发），从而显著强化被收购单位或企业的业务模式。例如，长久以来，菲利普·莫瑞斯在产品开发、顾客营销和品牌定位方面开发了一些独特的竞争能力，这使该企业成为烟草行业的领导者。基于对获利机会的敏感，菲利普·莫瑞斯收购了米勒酿酒（Miller Brewing）公司，那时米勒酿酒公司在酿酒行业还是比较弱小的竞争参与者。此后，为了给米勒酿酒公司创造出有价值的产品，菲利普·莫瑞斯向米勒安置了几个优秀的营销专家，他们把从菲利普·莫瑞斯那里获得的技能用于米勒平平无奇的酿酒业务（见图 10-1），结果创造出了世界上第一种低度啤酒——米勒清啤（Miller Light）。另外，一场营销战役过后，从市场份额上来看，米勒酿酒公司已经从酿酒行业的第六位，一跃而成为行业的第二位。

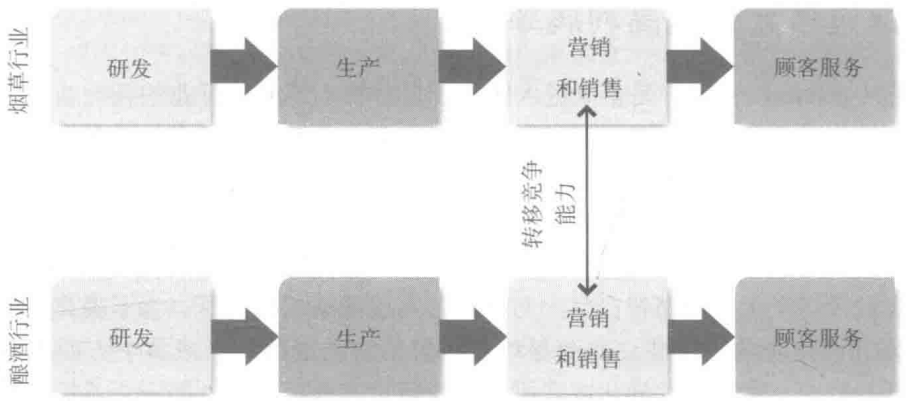


图 10-1　菲利普·莫瑞斯公司的竞争能力转移

把多元化战略建立在竞争能力转移基础之上的企业，倾向于收购与其原有业务活动相关的新业务，这是因为它们在一个或几个价值链功能之间具有共性。所谓的**共性**（commonality）就是在两个或多个业务单位共享或使用某一功能时，那些能够更有效地创造更多价值的属性。

例如，米勒所在的酿酒行业与菲利普·莫瑞斯所在的烟草行业是有关联的，因为可能存在重要的营销共性；啤酒和烟草都是大宗市场的消费品，品牌定位、广告和产品开发技能对于新产品的成功都是至关重要的。一般来说，这样的竞争能力转移能够提高利润率的条件是：降低多元化公司的一个或多个业务单位的成本结构，或者使一个或多个业务单位的产品更好地实现差异化。这两者都会赋予相应的业务单位价格选择权，决定是降低产品价格提高市场份额还是提高产品价格。

为了提高利润率，转移的竞争能力所涵盖的价值链活动在未来必须成为特定业务单位竞争优势的来源。也就是说，所转移的独特竞争能力必须具有实在的战略价值。然而，屡见不鲜的是，众多企业假定其价值链之间的任何共性对于价值创造都是有效的。当试图转移竞争能力的时候，它们发现预期的收益并没有如期而至，这是因为不同的业务单位并没有共享一些重要的共同属性。例如，可口可乐公司收购美汁源公司的案例无疑是高度成功的，因为可口可乐可以充分地利用两家公司全球化分销和销售渠道等共性；相反，可口可乐曾收购哥伦比亚电影公司想利用对方的市场营销能力制作轰动一时的电影，但这个决定是一场灾难，导致公司损失了几十亿美元。最终，可口可乐将哥伦比亚电影公司转售给索尼公司，索尼公司在公司电影的基础上开发出了众多成功的家用电视游戏。

10.2.2　利用竞争能力

利用竞争能力（leveraging competencies）是指把在某一行业的业务单位开发出来的独特能力，用于不同行业以创造新的业务单位。毫无疑问，多元业务模式成立的前提条件是构成某一行业竞争优势的一系列独特能力，也可能用于为不同行业的新业务单位创造差异化或低成本的竞争优势。例如，佳能使用其在精密仪器、精细光学和电子图像方面的独特能力生产激光打印机，这是佳能在新行业的新业务。佳能在激光打印机行业的竞争优势源自其竞争能力能够使佳能低成本地生产制造高质量（差异化）的打印机。

利用竞争能力和转移竞争能力的区别在于：所谓利用竞争能力，就是创建全新的业务单位，而转移竞争能力指的是在多个原有业务单位之间的转移。这种区别之所以重要，是因为其各自建立在不同的多元业务模式基础上。利用竞争能力建立新业务的企业更多的是技术型企业，它们利用研发能力在多元行业创造新的业务机会和单位，如3M、苹果、佳能公司。相反，转移竞争能力的企业通常是行业领导者，通过收购原有企业而进入新行业，如开篇案例中的威富公司。然后，它们通过向被收购企业转移一系列强势竞争能力，从而提升竞争优势和利润率，这就像菲利普·莫瑞斯对米勒酿酒公司的所作所为一样。

许多企业把多元化战略建立在利用竞争能力的基础上，并且用这种方法在不同的行业中创造新的业务单位。微软利用其在软件开发和市场营销方面的技能，在新的行业创造和经营了两个业务单位——网络在线MSN和Xbox电视游戏。微软的管理者相信，多元化战略会给股东带来最大的利益，这是因为企业原有的竞争能力能够使企业在网络在线和电视游戏行业获得竞争优势。实际上，这一战略的结果喜忧参半。2003年，当微软公司的利润水平首次下滑时，软件业务无疑产生了几乎所有的利润，而其他业务单位大多数亏损。不过，事情逐渐有了转机，尽管竞争对手任天堂和苹果的出现对微软公司构成了威胁，但是新型Xbox 360游戏机从索尼手中逐步夺取了更多的市场份额。此外，虽然谷歌搜索引擎超越了微软的必应搜索引擎，但仍令微软的在线网站更受欢迎。随后，2011年，微软公司宣布将收购网络电话以及视频服务提供商Skype公司，显然，这次收购能使微软与谷歌的差异化更明显。

10.2.3　共享资源和能力

当两个或多个处于不同行业的业务单位能够共享资源和能力时，可以实现范围经济，从而提高多元化公司的利润。如果多元化公司的一个或多个业务单位能够更好地共用、分享和利用诸如熟练的雇员、仪器、生产设备、分销渠道、广告宣传和研发实验室等昂贵的资源和技术，而实现成本节约或差异化优势，这时，**范围经济**（economies of scope）效应就会提升。如果不同行业的业务单位可以共享通用的资源或职能，它们就能共同降低成本结构。这也就是所谓的“1+1>2”的协同效应。例如，通用电气在其消费品上的广告、销售和服务活动的成本，会广泛地延伸到各种产品上，比如照明产品、机械器具、空调和炼钢炉等，这样就削减了单位成本。成本削减的源泉主要有以下两个。

第一，存在跨业务单位共享资源的企业，对这些资源的必要投入，比没有共享资源的企业相应地要少。例如，宝洁既生产一次性桌布又生产卫生纸、纸巾，其吸水耐用的能力对纸制品也有价值。由于两种产品需要同样的属性（即吸水性），宝洁可以在两个业务间分摊生产吸水纸制品的成本。同样，因为两种产品卖给同样的客户群（超市），宝洁可以使用同样的销售力量销售两种产品（见图10-2）。相反，只生产纸巾或只生产一次性桌布的竞争者，不可能获得同样的经济性，在研发或销售力量方面不得不投入更多。这样最终的结果是，在其他条件相同的情况下，相比缺乏共享资源能力的企业，宝洁的花费更低却可以获得更高的资本回报率。

只有当企业原有的与新的业务单位的一个或多个价值链功能之间，存在明显的共性时，多元化才可能获得范围经济。此外，管理者必须知道，在企业内获得范围经济所必需的协调成本，往往超过多元化战略创造的价值。因此，只有当共享很可能给企业的一个或多个、新

的或原有的业务单位带来显著的竞争优势时，企业遵循这一战略才有意义。

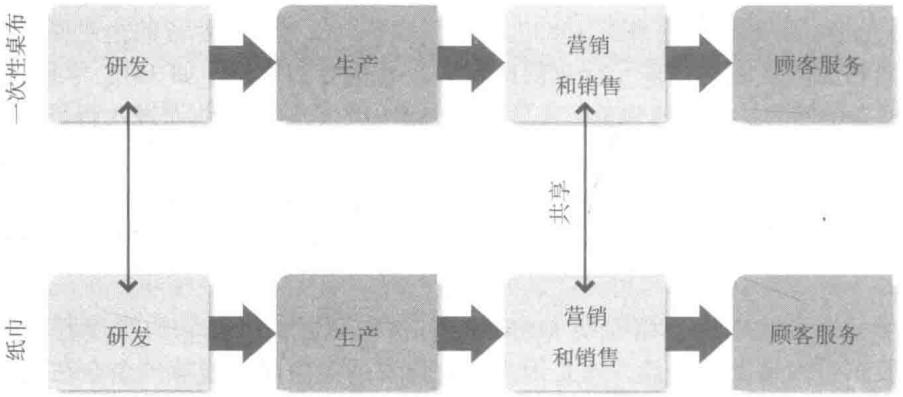


图 10-2　宝洁的资源共享

10.2.4　使用产品搭售战术

在寻求以新的方式实现产品差异化的过程中，越来越多的企业选择进入相关行业扩张和延伸产品线，以便能够满足顾客对全部相关产品系列的需求。这种情况在通信行业正悄然发生，当顾客面对有线电话服务、无线电话服务、高速互联网接入、VOIP 电话服务、电视节目、在线游戏、视频需求，以及这些服务的一些组合时，他们迫切希望寻求一揽子价格。为了满足这一需求，大型电话公司 [如美国电话电报公司（AT&T）、威瑞森电信] 已经开始收购能够提供上述一项或几项服务的其他公司；另外，像美国康卡斯特电信公司这样的有线电视服务公司，则开始收购能够给顾客提供电话服务的其他企业或者与它们建立战略联盟，等等。2010 年，美国康卡斯特电信公司收购通用电气集团的美国全国广播公司，从而获得内容编程资料的控制权，目的无疑也是向顾客提供价格更低的一揽子产品或更好的服务。

就像制造业企业努力减少供应商成员的数量，以实现成本降低、质量提升一样（正如开篇案例所述），最终顾客也希望获得产品搭售的便利和价格优惠，如谷歌或微软的云计算商业及面向业务的网络应用程序等。另外一个产品搭售的例子来自医疗设备行业，在这一行业中，很多企业过去曾经生产不同种类的产品，如手术室器材、超声仪器、磁存储和 X 光设备，为了能给医院提供全部系列的医疗设备，这些企业也已经开始相互兼并。这一发展历程是由医院推动的，因为它们希望获得与单个供应商打交道的便利。

10.2.5　利用一般组织能力

一般组织能力超越个别功能或业务单位，建立在多业务经营企业的高层或者公司层面。典型地，**一般组织能力**（general organizational competencies）是企业高管和职能专家的技能。当这些一般能力客观存在时（很多时候事与愿违），就有利于企业内的每一个业务单位，比它们作为独立企业各自为政时的业绩表现更好，这样也就会提高整个公司的利润水平。我们将讨论能够带来卓越绩效的三种一般组织能力：①企业家式能力；②组织设计技能，③卓越

的战略能力。

1. 企业家式能力

企业的确可以产生可观的超额现金流，但是要很好地利用它，管理者就必须识别新机会，并且能利用这些机会在原有的及新行业中持续地创造升级产品和新产品。相对来说，似乎有一些企业能够更好地刺激管理者的企业家式行为，如苹果、3M、谷歌和三星等公司。

这些企业能够推动企业家精神，原因在于它们拥有刺激管理者企业家式行为的组织文化。正因为如此，这些企业能够创造利润率远比其他企业高的新业务单位，进而促进了这些企业的多元化程度。在本章的后面部分中，当我们讨论内部投资时，将进一步探讨有利润的新业务产生时所需的几个机制。我们现在注意到，要成为企业家式企业必须做到：① 鼓励管理者承担风险；② 给予管理者追求新奇思想的时间和资源；③ 不因新主意的失败而惩罚管理者；④ 确保企业不要过度浪费现金流去追求那些高风险的投资，也就是说，产生可观的投资回报的可能性比较低的投资是不足取的。要想实现上述这些，对战略决策者来说无疑是个严峻的挑战。因为企业必须在鼓励风险承担的同时，限制所承担风险的程度。

具有企业家式能力的企业成功实现了这种平衡活动。3M 公司的目标，即 40% 的年收入来自最近 4 年引入的产品，这一目标使组织致力于新产品和新业务。3M 公司著名的 15% 准则，已经被许多公司所仿效，这能给予雇员追求新奇想法的时间。3M 公司长期贯彻的帮助顾客解决问题的承诺，有助于确保新业务的产生。公司为创造了成功新业务的雇员庆祝，这有助于强化企业家精神和风险承担准则。类似地，公司也存在着一种失败不被追究但应当视为学习经验的准则。

2. 组织设计技能

组织设计技能（organizational design skills），就是企业管理者建立激励和协调雇员高效工作的结构、文化和控制系统的能力。组织设计是影响企业家式能力的一个重要因素，也是企业创造职能竞争力的一个重要决定因素。组织结构给予管理者自主决策的程度，组织文化中呈现出来的行为准则和价值观，甚至促进想法自由交流的总部大厦设计，这些都是多元化企业获利能力的重要决定因素。有效率的组织结构和控制，促使业务单位（部门）管理者追求其单位绩效的最大化。此外，好的组织设计有助于避免很多组织深为所困的惰性，当雇员全神贯注于在现有市场上捍卫竞争地位时，他们往往丧失对足以有效盈利并改变行业界限的新生事物的洞察力，进而上述惰性就会出现。

本书的最后两章将深度审视这些问题。为了在多元化过程中取得成功，企业必须能够持续管理和改变其组织结构与文化，从而激励和协调它的员工更高效地工作，并发展其可以实现竞争优势的资源和能力。这是改变激励和协调所拥有的结构和能力。使企业组织结构与战略相一致，是一项复杂而又永无止境的任务，只有那些拥有卓越组织设计技能的高层管理人员才能做到。

3. 卓越的战略能力

为了让多元化提高利润水平，公司高层管理者必须具有卓越的战略能力。他们必须具有某些无形的、难以界定的治理技能，即管理不同的业务单位，并能使它们比作为独立的企业时有更好的业绩。这些技能往往是稀缺的、有价值的能力。不过，似乎某些资深的管理者已

经发展出了一种技能，就是管理复杂业务并推动业务单位的领导者获取卓越绩效的技能。这样的领导者的例子并不鲜见，比如通用电气的杰弗里·伊梅尔特、苹果的史蒂夫·乔布斯和甲骨文的拉里·埃里森等。

在多元化企业中，一种尤为重要的治理技能，就是判断业绩不良的业务单位的症结所在，并懂得采取适当的措施解决问题，决定是建议业务单位高层管理者采用新战略，还是用能更好地解决问题的管理团队取而代之。具有这样治理技能的高层管理者，一般来说非常善于考察业务单位管理者的状况，并帮助他们对战略问题进行全面考虑，如战略行动 10-1 中的讨论。

战略行动 10-1

联合技术公司口袋里有“王牌”

位于康涅狄格州哈特福德（Hartford）的联合技术公司，是一家集团公司，旗下拥有一系列从事不同业务、处于不同行业的企业。其中的一些企业比联合技术公司自身还要有名，例如西科斯基飞机公司、普拉特－惠特尼公司、奥的斯电梯公司、开利空调公司以及集宝公司（Chubb，联合技术公司在 2003 年收购的安防和制锁公司）等。如今，投资者对于像联合技术公司这样的业务跨越多个行业的企业颇为不满。人们越来越强烈地认识到，当企业以独立的实体经营时，管理者可以把企业的业务模式打理得更好。联合技术公司怎么证明把所有这些企业放到一个集团里同样合理呢？为什么集团化比这些企业单独经营能够带来更多的利润呢？在过去的 10 年里，诸如格雷航表盘（Greyhound-Dial）公司、ITT 公司和德事隆（Textron）公司这样的很多集团公司的董事长和 CEO 已经认识到，同时控制多元经营的公司，他们集团公司的利润水平非但没有上升，反而下降了。结果，很多集团公司宣告解体，分离之后，它们成为独立经营的实体。

联合技术公司的 CEO 乔治·大卫声称，他已经创造了一种独特的、成熟的多元业务模式，可以通过联合技术公司的多元业务增加价值。大卫于 1975 年作为 CEO 助理加入奥的斯电梯，但不到一年，奥的斯就被联合技术公司收购了；在那个年代，美国的企业界奉行着“越大越好”的准则，无论什么形式的兼并或收购，都被看成是利润增长的最好方式。联合技术公司先是让大卫去管理在南美的业务，不久又让他去负责日本方面的经营。奥的斯曾与松下组成联盟，开发一款供应日本市场的电梯 Elevonic 401，其在日本的建筑中广泛安装之后，被证明是一场灾难。它比日本其他企业生产的电梯更容易出故障，而顾客则更关心电梯的可靠性和安全性。

松下对电梯的失败感到非常难堪，委派其全面质量管理专家伊藤让，负责领导奥的斯的工程师团队查明电梯表现如此不堪的原因。在伊藤让的指导下，所有的雇员，包括经理、设计师和制造电梯的产品工人，一起分析电梯运转不良的原因。这一全面的调查引发了对电梯的全面重新设计，而且当新改进的电梯在世界范围内发售的时候，凯歌高奏。奥的斯在全球电梯市场的份额出乎意料地大幅上升，其中的一个结果就是大卫在 1992 年被任命为联合技术公司的总裁。他负责在整个集团公司范围内削减成本，其中包括格外重要的普拉特－惠特尼部门；最终，他成功地降低了联合技术公司的成本结构，提高了资本回报率，这也使他在 1994 年被任命为 CEO。

此时，大卫已经能够统领联合技术公司的所有子公司，他认为使联合技术公司利润水平提高（当时已经出现不好的苗头）的最好办法是，找到改善所有成员公司效率和质量的办法。他说服伊藤让来到哈特福德，负责推广给奥的斯部门带来改变的改善方法；伊藤让开始着手开发联合技术公司的全面质量管理系统，这就是后来为外界所知的“实现竞争性卓越程序”（Achieving Competitive

Excellence，ACE）。

ACE是一系列任务和程序，应用范围覆盖从清洁工到高管的所有雇员，用来分析产品制造方式的所有方面。目标是找到改善质量和可靠性的方法，降低产品的制造成本，特别是找出让下一代特定产品表现更好的方式，也就是说，鼓励技术创新。大卫使每一岗位每一层次的每一个雇员都对增长负起责任来，一步一个脚印，产生让企业在所处行业立于不败之地的创新产品和效率更高的产品，把企业推到价值创造的前沿。

大卫把这些技术过程看成纪律，并用来提高联合技术公司旗下所有企业的业绩。通过这些技术，他给联合技术公司创造了额外的价值，证明了它拥有和经营如此多元化的业务是有效的。大卫的成功可以从他接管企业的这10年所获得的业绩上看出来：联合技术公司的每股收益翻了两番，在1994年的最初6个月，利润以25%的增长率增加到14亿美元，而销售收入则以26%的增长率增加到183亿美元。在过去的3年里，联合技术公司一直都在道琼斯工业平均指数的排名中位列三甲，而且在投资回报方面的表现一直优于另外一家巨型集团公司——通用电气。

大卫及其经理认为，联合技术公司从过程纪律中所获得的收益永远不会终结，这是因为其研发（每年投资超过25亿美元）一直在产生能给所有业务带来好处的创新产品。的确，联合技术公司认识到其创造过程改进的技能对制造业企业来说难能可贵，所以联合技术公司的战略是仅仅收购那些所制造的产品能够从ACE程序中获益的企业，比如它对集宝的收购。同时，大卫仅仅对有潜力在所处行业保持领先的企业投资，当然要价也会高出平均水平。他的收购使联合技术公司原有业务的竞争能力得到强化。例如，他收购了一家名叫Sunderstrand的企业，这是一家航空航天工业领域的领先企业；他把Sunderstrand与联合技术公司的汉密尔顿（Hamilton）航空部门联合起来，创建了Hamilton Sunderstrand部门。它目前是波音的主要供应商，其制造的产品价格不菲。2011年10月，联合技术公司为了加强航天业务，以220亿美元的价格收购了飞机零部件重要制造商——古德里奇公司。

资料来源：utc.com, 2011.

与上述技能相关，多元化企业高层管理者理应具有的能力是，找出效率低下、管理不善的企业，然后把它收购、重构并改善其业绩，由此来提高整个公司的利润水平。被收购公司的业绩改善通常有以下几个来源。第一，母公司通常把被收购公司的高管替换为更富进取精神的高管团队。第二，被收购业务的新任管理者更愿意卖掉任何昂贵的资产，比如业绩不佳的业务单位、管理层专机、豪华的公司总部等，并通过解雇部分管理者和雇员，从而降低成本。第三，鼓励新任管理团队插手被收购业务的经营活动，想方设法改善单位的效率、产品品质、创新能力和客户响应能力。第四，为了刺激新任管理团队和被收购单位的其他雇员采取上述行动，以提高与被收购单位业绩改善相关的绩效薪酬。第五，母公司通常给被收购企业设置业绩目标，若运营效率没有大幅改善这些目标，则无法实现。这也使新任高管清楚，在给定的时间内业绩无法改善到既定的目标，最可能的下场就是新人换旧人。这样，母公司高管制定的奖励和制约机制，给予被收购单位新任高管很强的动力在职责范围之内找到改善单位业绩的方法。

10.3 两种类型的多元化

前面，我们讨论了企业可以利用多元化把其业务模式和战略移植到其他行业来增加长期

盈利水平的五个准则。在认识到上述好处的基础上，我们就可以找出两种不同类型的多元化之间的区别，即相关多元化和非相关多元化。

10.3.1　相关多元化

相关多元化（related diversification）是这样一种战略，即在新行业建立一个业务单位，这个业务单位与企业原有的业务单位在某些方面相关，或是新的和原有的业务单位在价值链功能之间存在共同点。这一战略的目标是获得来自转移和利用独特能力、共享资源和产品搭售等方面的好处。

相关多元化背后的多元业务模式的基础是，充分利用新的和原有的业务单位之间在技术、制造、营销和销售方面的共性，而这些共性能够成功地提升一个或多个业务单位的竞争优势。图 10-3 给出了不同业务单位不同功能之间的共性或者联系的一些例子；能够形成的联系数量越多，增强竞争优势和增加利润的潜力就越大。

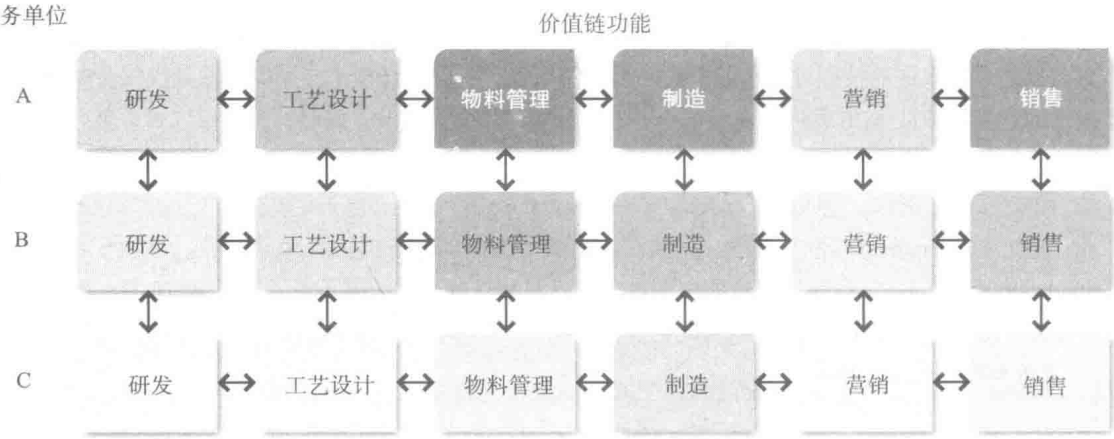


图 10-3　三个业务单位之间的价值链共性

相关多元化的另一个潜在优势是，企业可以把其拥有的任何一般组织能力，用来提升全体业务单位的绩效，如威富公司内部的不同产品品牌。正如威富、苹果和 3M 公司所做的，战略管理者应努力创造鼓励企业家精神的组织结构和组织文化。除了这些一般竞争能力，这些公司还有一套在不同业务单位之间共享的、与众不同的竞争能力并不断持续改进。

10.3.2　非相关多元化

以非相关多元化为基础的多元业务模式，目的是通过在新业务单位中移植一般组织能力增加利润，或者提高所有业务单位的业绩。企业追求非相关多元化战略，并没有在业务单位之间转移和利用能力的目的。它们仅仅重视使用一般管理能力，强化每一个业务单位或部门的业务模式。如果集团的战略管理者拥有管理不同行业的公司的特殊才能，那么其战略就能带来超额的业绩和利润。但现实是，他们往往不具备这样的能力，正如本章下面要讨论的。很难得，有些公司（如战略行动 10-1 中的 UTC 公司）的战略管理者具备这样的特殊才能。

10.4　多元化的弱点和局限

正如我们讨论过的，诸如3M、三星、联合技术、思科这样的企业都从追求多元化战略的过程中获益颇多，并且持续提升利润水平。然而，其他许多实施多元化的企业，诸如通用汽车、德事隆和飞利浦甚至减少了利润率。下面三个主要方面的条件可把多元化变成劣势：变化的行业和企业特定条件；为了错误的理由而多元化；多元化的科层成本。

10.4.1　变化的行业和企业特定条件

多元化是一个复杂的战略，要实施这一战略，高层管理者必须具备企业家式的能力，能够感知有利可图的新机会，并贯彻使多元化收益的战略。然而，一直以来，企业的高管团队都在发生变化：有时候其最有能力的管理者离开，加盟其他企业而成为CEO；有时候，成功的CEO决定退休或辞职。当这些管理者离开的时候，一些远见卓识也会随之而去；一般而言，继任者在跨阶段成功地管理和贯彻多元化方面可能有所欠缺或者不那么热衷。多元化公司的成本结构通常开始上升，完全吞噬掉战略产生的收益。

一直以来，环境在飞速变化，而且让人难以预测。行业界限的模糊可能破坏企业竞争优势的来源。例如，截至2011年，很显然苹果的iPhone和iPad成为任天堂和索尼智能游戏机方面的直接竞争者。如果这样的重大技术变革发生在企业的核心业务中，那么很明显转移和利用独特能力所产生的利益将会不翼而飞，企业相关行业的所有业务都会变得业绩不佳，因为它们没有新的技术可用，正如索尼那样。因此，多元化的一个主要问题就是这一战略的未来（成功与否）难以预测，一家公司要想从中长期获益，管理者必须拿出收购时的决心去剥离某些业务。遗憾的是，研究表明管理者这样行事并不可取。

10.4.2　为了错误的理由而多元化

正如我们已经讨论过的，如果企业追寻多元化，其管理者必须清楚地知道，他们进入新行业将会如何向顾客提供更有价值的新产品以增加企业的利润。然而，长期以来，即使多元化战略的利润率下降（原因可能就是我们曾经指出的），管理者仍不愿意接受他们战略失败的现实。尽管他们心里很清楚，应该剥离那些不盈利的业务，但他们还是编造各种理由不去这么做。

例如，过去广泛使用多元化的理由是，多元化可以用来分摊风险。风险分摊的理念基于企业可以通过收购和经营业务周期不同的行业，减少收入和利润的大幅波动（严重的话，导致股价大幅下跌）。业务周期就是由于顾客需求的预期变化，处于某一行业的公司未来收入和利润的上升或下降。例如，在衰退期，由于食品是必需品，因此连锁超市在食品上的利润相对稳定；西夫韦、克罗格等“美元店”利润不降反升；汽车、奢侈品等商品的需求则大大缩水。很多CEO认为，多元化特别是非相关多元化，进入业务周期不同的行业，从而收入以不同的周期上升与下降，这将会使企业长期获得企业范围的、更稳定的收入流，避免剧烈的上下波动造成公司股票价格的易变和难以预计。为了风险分担而可能多元化的例子是美国钢铁进入石油和天然气行业，试图避免钢铁行业周期性下跌的不利影响。根据风险分担提倡者的说法，更加稳定的收入流降低了破产的风险，代表了企业股东的最大利益。

这一观点忽略了两个事实。第一，股东只要持有多元化的个人股票组合就可以很轻易地去除内在风险，他们这样做的成本要比企业这样做低。这样，试图通过多元化分担风险代表着一种资源的无效使用，远没有代表股东的最大利益；相反，利润应该以股利增加的形式返还给股东。第二，这方面的研究表明，公司多元化并不是分担风险的有效方法，这是因为对不同行业的业务周期的预测存在内在的困难，一家多元化企业可能恰恰发现所有的行业都会同时面临总体的经济衰退。如果这样的事情出现，企业很可能将会走向深渊。

当核心业务陷入困境时，另一个为多元化辩护的错误理由是，让新行业来排忧解难。犯这种错误的企业的例子是柯达。20 世纪 80 年代，来自日本低成本竞争者（如富士）的竞争日趋激烈，再加上数字革命的到来，导致柯达的收入和利润开始陷入停滞，不久以后开始下降。柯达管理者本应该尽其所能削减成本结构，但与此相反，他们使用尚存的巨额自由现金流，花费数百亿美元进入了诸如医疗保健、生物和计算机硬件等新行业，如此地孤注一掷，使其试图找到增加利润方式的努力付诸东流。

上述方式之所以彻底失败，是因为柯达进入的每一个行业，都存在着强势的企业，比如 3M、佳能和施乐，而柯达公司的高管欠缺相应一般组织能力来为其新业务单位找到竞争优势。此外，柯达进入的行业越多，它面临的威胁的范围就越大，而且应对这些威胁所花的时间也就越多。结果，它在改善核心的胶片业务方面能够投入的时间更少，胶片业务持续下滑。实际上，柯达的多元化仅仅是为了成长，但成长并不创造价值；对多元化战略来说，成长只是副产品，而不是目标。然而，于事无补的是，柯达多元化的理由仅仅为成长，而全然不顾任何战略优势的获得。事实上，很多研究都表明，过多的多元化可能会降低而不是提高公司的利润率。也就是说，很多企业追求的多元化战略不但不能创造价值，反而会使价值降低。

10.4.3　多元化的科层成本

在很多情况下，多元化未能提高利润率的一个主要原因就是多元化的科层成本超出了这一战略创造的价值（也就是说，公司依靠多元化能生产或销售更多元化的产品，并且降低成本结构，增加利润率）。

正如我们在第 9 章中提到的，**科层成本**（bureaucratic costs）是与解决交易困难相关的成本，当企业试图获得转移、共享和利用竞争能力的好处时，企业的业务单位之间、业务单位与公司总部之间的这种交易困难就会增加。科层成本也包括使用一般组织能力解决管理和职能无效性的成本。在多元化组织内部，科层成本的水平是下面两个因素的函数：①企业组合中业务单位的数量；②在不同业务单位之间需要协调的程度。

1. 业务单位的数量

企业组合中业务单位的数量越多，公司高管对每一项业务的复杂性保持了解的难度就越大。高管甚至没有时间对每一个业务单位进行评估。这一问题开始出现在 20 世纪 70 年代的通用电气，那时成长欲极强的 CEO 雷吉·琼斯（Reg Jones）收购了很多新业务。正如琼斯曾经谈到的：

我曾经试图仔细地阅读（来自每一个业务单位的）每一份计划。这一努力耗费了我不知多少个小时，这给了公司行政办公室极大的负担。过了一段时间，我开始意识到，不管我们工作多么努力，也不可能实现对四十多个业务单位的计划做必要、深入的了解。

扩张性多元化企业的高管没有能力一直保持卓越的多元业务模式，这可能会导致重要的资源配置决策仅仅建立在对每一个业务单位竞争地位最肤浅的分析上。例如，一个有前途的业务单位可能得不到投资资金，而其他业务单位可能获得远比在经营中有效地再投资所需的资金多得多的现金。另外，因为远离业务单位的日常经营，公司高管可能会发现，业务单位管理者试图掩盖业绩不佳的信息，以便能够保住工作。例如，业务单位管理者可能会把不佳的业绩表现归咎于困难的处境，尽管这可能是他们无法实现成功业务模式造成的。由于类似问题增多，高管需要投入大量的时间和精力去解决，从而增加科层成本，也使得多元化创造的价值（如共享或利用竞争能力等）消散。

2. 多业务间的协调

建立在转移、共享和利用竞争能力基础上的多元化战略，如果要实现价值，就需要协调，这是科层成本的主要来源。监督和管理单位间的协作所需要的组织（层级）机制，比如跨业务单位的团队和管理委员会的运作，也是科层成本的一种来源。这种成本的第二种来源与精确测度业绩有关，常出现在对转移和共享资源的业务单位的单独利润贡献进行测度的过程中。假设一家公司拥有两个业务单位，一个生产家庭用品（如液体肥皂和洗衣剂），另外一个生产包装食品。这两个单位的产品都通过超市销售。为了降低价值创造的成本，母公司决定使用类似于图 10-4 描述的组织结构，让每个业务单位共担营销和销售职能的费用。公司由下面三个部门组成：家庭用品部门、食品部门和市场营销部门。

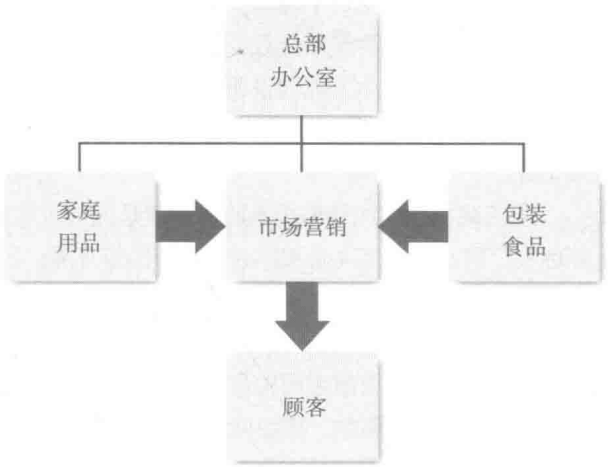


图 10-4　相关业务模式之间的协调

尽管这样的安排可能带来可观的成本节约，但这也会引起大量的控制问题，进而导致科层成本问题。例如，如果家庭用品业务的业绩开始下滑，要鉴别谁应当承担责任，是家庭用品部门的责任，还是市场营销部门的责任，可能比较困难。甚至，每一方可能都会指责另外一方对不佳的业绩负责。尽管高管若对两个部门进行深度审查，这类问题是可以解决的，但这么做的科层成本（管理者的时间和努力），又会使多元化获得的价值消散。很明显，在战略行动 10-2 中，我们讨论的辉瑞公司必须降低科层成本。

▶▶▶ 战略行动 10-2

辉瑞公司的科层成本是如何先升后降的

辉瑞公司是年销售额达 500 亿美元的全球最大医药公司。它的研究者开发了部分成功的、高利润的药品，如第一支降血脂剂——立普妥。但是，21 世纪初，公司在开发新的畅销药品时遭遇了立普妥失去产权保护等重大问题。虽然立普妥曾带给公司每年 130 亿美元的利润，但是目前它的销售额快速下降。辉瑞亟须寻找方法制定产品生产流程。此时，一个叫马丁·麦凯（Martin Mackay）的

管理者认为他知道该怎么做。

辉瑞研发部的总技师退休时，他的副手麦凯告诉 CEO 杰弗瑞·金德勒（Jeffrey Kindler）他想接替这个职位，而金德勒也正有此意，他希望公司可以由新鲜血液来解决目前的问题。麦凯认为他需要快速制订一项令人信服的计划，改变辉瑞研究者开发新药品的方式，以得到金德勒的支持并得到这个职位。麦凯制订了一项详细的计划，包括如何改变公司成千上万研究者做决策的方式，如何确保公司的资源、才能和资金的利用最大化。金德勒看完计划后，被深深地打动了，随后提升麦凯为总技师。那么，他的计划是什么？

辉瑞公司在与其他两家大型医药公司——兰伯特、法玛西亚进行合并后，实现了快速的发展。麦凯意识到了辉瑞公司不同药品部门间的决策冲突是如何愈演愈烈的。这些冲突还造成了辉瑞公司的组织架构越来越大，总部规模也越来越大。随着公司管理者和层级的增多，对整合这些活动的委员会提出了更多的要求。

但是，在会议上，不同部门的管理者极力推进他们最感兴趣的药品的生产。为了争夺开发他们药品的资源，这些管理者会上经常争吵不断。简言之，麦凯认为公司过多的管理者和委员会造成了这些冲突，因为每个人都想说服管理者和 CEO 推进他们感兴趣的药品，从而严重影响了公司的业绩。另外，尽管辉瑞公司早年因创新而成功，但是公司内部的冲突文化导致决策质量下降和科层成本上升。

麦凯减少冲突和降低成本的计划就是大刀阔斧地将研究者和高层管理者之间的管理层从 14 层压缩到 7 层，这也意味着解雇成千上万的管理者。另外，取消产品研发委员会，他认为这些争吵是没有意义的，而且还耽误了新药品的面世速度。除了简化层级，他还减少研究者必须遵从的冗余条例，这些条例大多是没有必要的，而且容易引发冲突。他还带领团队删除拖缓革新进程的错误报告。例如，研究者之前每周和每月都要向高层管理者递交产品研发进度报告。现在，麦凯要求他们选择哪些报告需要保存，哪些可以销毁。

正如你所料，麦凯的计划在公司引发了不小的波动，因为管理者都想保全他们的位置，而研究者则极力保护他们正在研发的药品。然而，麦凯的态度坚决，并在 CEO 的支持下将计划正式提上日程。CEO 希望这项计划能够创造一个新的产品研发过程，授予研究者更多权力并建立创新精神和企业家精神。新的工作流程不仅解放了研究者，减少了冲突，还提升了新药品生产的速度。到 2011 年，辉瑞因新的抗菌药品获得了 FDA 标准，而且还有数项畅销药品即将面世。利用各种方式控制并减少科层成本是管理公司层战略的一个重要部分。

资料来源：www.pfizer.com, 2011.

总之，多元化可能是一个收益很多的战略，但是由于复杂的多业务模式，它同时也是最为复杂和困难的。就算是过去成功实行该战略的公司，也会由于公司外部行业环境和内部条件的改变，价值创造优势的快速降低，业务单位的竞争优势被掠夺（如索尼），或者实施这一战略的科层成本提升等，使得公司的优势不复存在。因此，科层成本的存在为公司实施有利润的多元化战略，在数量上设置了限制。与扩张组织界限、经营更多的业务活动相关的科层成本，不能超过多元化战略创造的价值，只有这样，公司的多元化才有意义。

10.5　战略选择

10.5.1　相关多元化与非相关多元化

因为相关多元化可以共享很多竞争能力，有人可能会认为它比非相关多元化更能增加利润，所以相关多元化是更好的战略。然而，一些企业实施非相关多元化创造了同样甚至更多的价值，因此，非相关多元化必定也有一些实质性的好处。一家非相关多元化的企业不一定需要跨业务单位的协调，所以它要面对的科层成本仅包括来自业务数量增加而引起的成本。相反，相关多元化要想获得利用独特能力带来的好处，就必须在业务单位之间进行协调。因此，相关多元化面对的科层成本就来自两个方面：一是业务单位数量的增加；二是协调业务单位之间的开支。虽然相关多元化与非相关多元化相比，可以在多个方面创造价值，但是要创造价值，相关多元化也要承担更高的科层成本。这些更高的成本可能会抵消更高的收益，使相关多元化战略产生的利润不如非相关多元化多。

那么，在这两个战略之间，企业该如何选择呢？这一选择取决于每个战略的收益减去科层成本之后的比较。当满足下列条件时，企业实施相关多元化是合理的：① 企业的竞争能力可以跨很多行业应用；② 企业具有卓越的战略能力，能够控制科层成本，也许能够靠鼓励企业家精神或发展价值创造型组织文化来实现。

按照同样的逻辑，企业在如下条件下，追求非相关多元化是合理的：①每一个业务单位的职能能力，在其他行业几乎没有用武之地，但是企业高管具有改善业绩不佳业务获利水平的技能；②公司管理者具有改进业务单位竞争优势和控制甚至削减科层成本的特殊组织设计技能。一些管理较好的公司《如战略行动 10-1 中提到的 UTC 公司》都有能成功追求非相关多元化并获得回报的企业管理者。

10.5.2　公司层战略网络

我们有必要注意到，当一些企业在实施相关或非相关多元化战略之间进行抉择时，它们其实可以同时畅通无阻地实施这两个战略，甚至是我们在前面讨论过的任何其他公司层战略。公司层战略的目的是提高企业的长期利润水平。只要战略管理者权衡了利弊，认为由此而获得的多元业务模式经得起考验，公司就应该实施满足条件的任何或（增加）所有战略。图 10-5 展现了索尼如何建立公司层战略网络以进入各种行业的情况。这个战略网络在 21 世纪初被证明是错误的，因为它不仅削弱了多元化的优势而且增加了成本结构。

索尼的核心业务是日用电子产品业务，因其新颖的产品闻名世界，从而成为世界领先品牌。为了保证其电子产品的质量，索尼为其电视机、DVD 播放机等制造了大部分的电子元件，从这个意义上说，索尼实施了后向一体化战略。索尼也进行了前向一体化战略，它在 2004 年收购了哥伦比亚影业公司和 MGM 之后，开始在电影行业经营。为了与苹果竞争，索尼已经在购物中心开设连锁零售店。此外，索尼还开发了自己的业务单位，比如在电脑和智能电话行业经营。在这一过程中，索尼分享和利用其独特的竞争能力，这是一种相关多元化战略。另外，在决定进入家用电视游戏行业并开发出足以与任天堂一较高下的 PS 平台的过程中，索尼实施了非相关多元化战略。如今，这一部门对索尼总利润的贡献超出了其核心电子业务，但公司总体运营情况并不令人满意，正如战略行动 10-3 中所提到的。

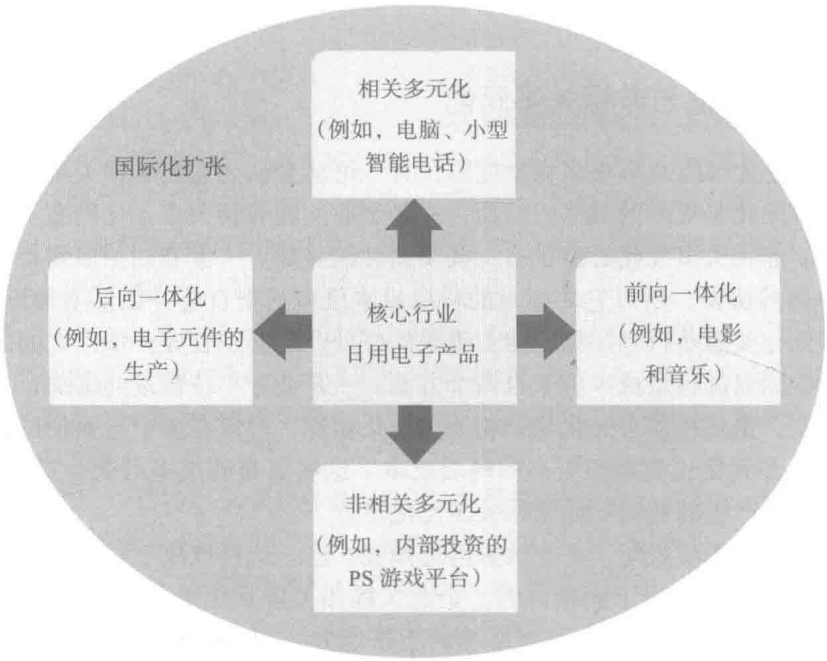


图 10-5　索尼的公司层战略网络

战略行动 10-3

索尼的外籍 CEO 正在改变公司的战略

20 世纪，索尼因利用电子技术开发随身听、特丽珑电视、游戏机等畅销新品而闻名于世。得益于被称为“索尼方式”的公司文化，工程师平均每天产生四个新产品的点子。公司文化重视产品团队间的交流、合作和融洽。工程师都有权追求他们自己的想法，不同业务单位的领导者以及数百万产品团队都能不顾成本地追求他们自己的创新点。如果产品继续畅销，那么这种领导方式也将维持不变。但是在 21 世纪初，来自中国台湾地区、韩国和美国的竞争者开发了新技术以及挑战索尼游戏领域的新产品。

LG、三星和苹果这些公司也开发了诸如高级液晶平板、闪速存储器、触摸屏、移动数字音乐、视频和卫星定位以及 3D 展示等新技术，索尼的技术变得过时。苹果的 iPod 和 iPhone、任天堂的 Wii 游戏机比索尼那些过时又昂贵的产品更能满足顾客的需求。索尼为什么会失去竞争的领先优势呢?

其中，一个原因就是索尼的公司层战略不再向有利的方向发展。不同产品部门的领导者都一味地追求他们部门自己的目标而非公司的总目标。另外，索尼的高层管理者对计划的变化速度、各个部门的业绩不佳、公司与部门管理者之间的冲突升级等都反应迟缓。因此，公司决策制定效率降低，运营成本上升。

到 2005 年，索尼陷入重大危机，在公司历史的重要时刻，高层管理者决定任命外籍管理者来领导公司。这个人就是威尔士人霍华德·斯金格（Howard Stringer），他擅长消减成本和增加利润，是索尼美国分公司的领导者。斯金格虽然全程参与美国分公司的高层决策，但是他同时充分授权他的手下制定实现这些决策的战略。

2005 年，斯金格成为公司 CEO 时面临着削减运营成本的棘手问题。由于部门管理者掌握着公司高层决策的方向，造成公司的运营成本比竞争者多出一倍。斯金格深刻地意识到公司不同产品部门管理者的权力斗争是如何损害了公司的利益。因此，他很明确地指出公司需要快速行动，削减成

本，增加合作，共享资源和竞争力，加速总公司产品的开发进度。

但截至2008年，索尼很多重要的产品部门管理者仍然一味地追求自身的目标，因此斯金格解雇了那些违抗他命令的人。然后，他缩小总部规模，辞退只追求自身目标的高层管理者。同时，他还提升更年轻的管理者制定开发业务和完善部门功能的战略。这些管理者通常都遵从他的命令并且更加重视公司不同部门之间的共性。

但是，索尼公司的业绩仍在下滑。2009年，斯金格宣布他将对部门业务层面（尤其是企业的核心电子部门）的战略进行更多的管控，继续对公司的部门进行结构重组和精简以便增加差异化，以及使成本最小化。他还告诉管理者要优先考虑和投资那些最可能成功的产品，以便减少不可控的研发成本。到2010年，索尼的财务报表显示斯金格的计划逐渐奏效，而且他削减成本的战略不仅避免了公司巨大的损失，而且使得新数码产品销售火爆。

2011年1月，斯金格宣布索尼公司的财务状况逐渐变好，到2011年下半年将实现盈利。然而，几个月后，索尼游戏网站受到黑客的入侵，数百万用户的私密资料被盗。索尼被迫关闭网站数周并花费亿万美元补偿用户。另外，很显然，购买公司昂贵的3D闪速存储电视的用户并没有那么多。由于三星等公司的激烈竞争，其他产品部门的收入也没有预期的那么好。斯金格说他曾希望2011年结束公司的亏损，但是他所有的努力都在遭遇苹果、三星等公司的严峻挑战前变为泡影。

资料来源：www.sony.com, press releases, 2011.

如上所述，由于过多行业的多元化模式导致索尼的利润大幅下降。索尼虽然实行多元化，但是每一个业务单位都非常注重高质量产品的研发，从而导致成本上升，甚至超过多元化本身带来的利润。另外，索尼给予每个业务单位高度的自主权，而这一战略导致每个业务单位都以牺牲公司整体多元业务模式的代价来追求自身目标，从而导致成本上升、利润下降。尤其是，业务单位之间不共享知识等资产，这使得它的竞争者，比如三星，能够迎头赶上，甚至在手机及平板液晶电视领域超过了它。尽管斯金格就此做了大量改革，但是由于苹果、三星在各方面给予的竞争压力，这些改革能否使索尼更好地执行它的企业战略以提高利润水平尚不得而知。

10.6 进入新行业：内部新投资

在讨论了管理者所有可以用来形成多元业务模式的公司层战略之后，我们现在考察一下企业进入新行业可以采用的三条道路：内部新投资、收购和合资。在这一部分，我们考察一下内部新投资的正反两方面的意见。在随后的部分，我们再考察收购和合资。

10.6.1 内部新投资的吸引力

内部新投资通常用来贯彻公司层战略，主要是当企业在核心业务模式中掌握一种或多种独特能力，而这种能力可以在新行业利用和重组的时候使用。**内部新投资**（internal new venturing）是转移资源、在新行业创造新的业务单位或部门的过程。一般来说，若企业业务模式的基础是利用技术，在相关市场或行业创造新型产品，则倾向于以内部新投资的方式进入新市场或行业。如此说来，实施相关多元化的技术型企业，喜欢使用内部新投资的方式，比如杜邦，曾经以玻璃纸、尼龙、氟利昂、特氟纶等产品，创造了多个新市场。3M在利用

内部产生的想法创造新产品和改进新产品方面，具有近乎传奇的本领，这使 3M 能在新的市场上具有统治力。类似地，惠普也是通过内部新投资进入了电脑和计算机外设领域。

企业也可以使用内部新投资进入新兴行业或萌芽行业。在这样的行业中，没有任何企业已经发展出足以占据行业统治地位的竞争能力或业务模式。1979 年孟山都公司经过深思熟虑决定进入生物技术领域，生产除草剂和抗虫害的种子。那时，生物技术领域才刚刚发展，行业内还没有致力于应用生物技术生产农业产品的企业。而孟山都则在内部新建了一个部门，开发进入这一行业必需的竞争能力，并在这一新兴行业逐渐巩固其强有力的竞争地位。

10.6.2　内部新投资的误区

无论内部新投资多么普遍，这始终是高风险的行为。研究表明，在所有新产品中，大概有 33% ~ 60% 在投入市场后不能产生足够的经济回报，而这些产品中的绝大多数是内部新投资的结果。要解释内部新投资相对高得多的失败率，通常有如下三个理由：①市场进入的规模太小；②新投资产品的商业化不充分；③新投资部门的管理水平低下。

1. 进入规模

研究表明，大规模地进入一个新行业，是新投资能够取得成功的先决条件。这意味着，为了开发产品，大规模的进入需要短期内大量的资本投资，所以失败后会产生大量损失。但从长期看，一般 5 ~ 12 年内（年份的长短取决于行业），大规模的进入会带来巨额的收益，而为了避免损失限制投资规模的小规模进入则相形见绌。因为大规模的进入可以快速实现规模经济，建立品牌忠诚度，获得新行业的分销渠道等，这些都有助于新投资的成功。相反，实行小规模进入的企业可能会发现自己由于无法实现规模经济导致成本较高，市场地位的缺乏会进一步限制建立品牌忠诚度、获得分销渠道等方面的能力。当企业试图进入的是既有行业，盘踞在行业中的企业拥有规模经济、品牌忠诚和分销渠道的时候，上述规模效应尤为明显。既然如此，新进入一个行业要想取得成功，就不得不进行大量投资。

图 10-6 描绘了对成功的小规模投资和大规模投资来说，进入规模与利润率随着时间变化的关系。该图显示，小规模进入的初始损失确实比较低，但是，从长期来看，大规模的进入能够产生更多的回报。不过，由于大规模进入的高成本及高风险，很多企业错误地选择了小规模进入战略，这通常意味着企业无法获得长期成功所需的市场份额。

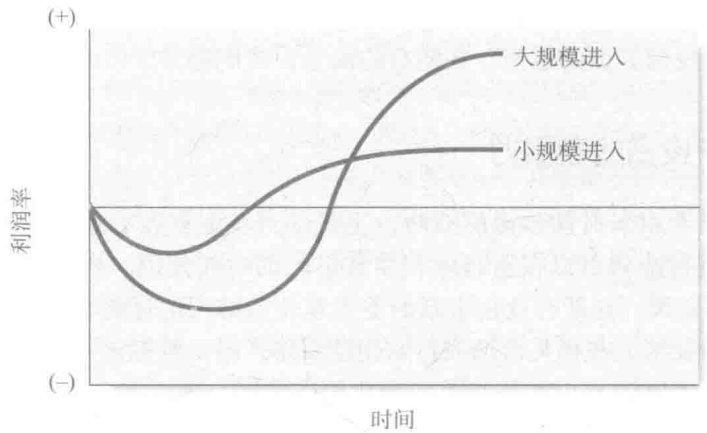


图 10-6　小规模进入、大规模进入与利润率的关系

2. 商业化

很多内部新投资由使用新技术或高级技术为顾客生产更好的产品以及超越竞争对手所驱动。但是，要想成功地实现商业化，产品的开发必须以顾客需求为基础。如果企业忽视市场上的顾客需求，而只关注新产品在技术上的可能性，很多内部新投资可能就会以失败告终。这样的话，产品以技术为销售基础却没有顾客需求，或者企业无法准确定位产品，新的投资就可能会失败。

例如，我们看一看 NeXT 推广的桌面电脑，NeXT 公司（第 5 章曾讨论过）由苹果的创始人史蒂夫·乔布斯创办。NeXT 系统没有获得市场份额，这是因为这种电脑包含着一系列顾客并不需要的昂贵的技术，比如光盘驱动和高保真音质技术。尤其是光盘驱动，之所以不受欢迎是因为从使用软盘驱动的 PC 向使用光盘驱动的 NeXT 机转变是一个艰难的过程。换句话说，NeXT 之所以失败，是因为它的发明者太热衷于技术的前沿性，而忽视了顾客需求。所幸的是，乔布斯在成功地实现了苹果 iPod 的商业化之后，一雪前耻，如今的 iPod 是市场上卖得最好的 MP3 播放器。而他本人 2010 年也被《财富》杂志评选为 10 年最佳 CEO。此外，苹果还在智能手机市场上树立了标杆，并在 2011 年的平板电脑市场上占据主导地位，尽管 2011 年 10 月亚马逊网站发布了新的平板电脑。

3. 糟糕的管理

新投资过程和新投资部门的管理进一步带来了复杂的组织问题。例如，一些企业经常犯的错误，是通过同时建立很多不同的内部新投资部门，试图提升制造成功产品的机会。这种在部门之间散布风险的散弹枪做法，使企业产生了大量的现金流需求。有时，公司为了保证整体的盈利性，不得削弱每个业务单位的投资，结果最好的投资机会反而缺乏成功所需的现金。另一个常见的错误是，公司管理者没有进行必要的大量先进规划，以确保新投资的商业模式是理智的、包含了成功的所有必要因素。有些管理者甚至将这一程序委托给领导这项技术的科学家和工程师。由于只专注于技术上的研究，因此创新出来的产品和商业价值都非常小。管理者和科学家必须合力弄清楚项目将会带来的产品如何及为何具有竞争优势，必须在产品到达市场之前建立管理投资的战略目标和时间表。

对隐含在新投资过程中的时间和成本的估计失误，造成了进一步的错误。很多企业对时间框架具有不切实际的预期，并且期望利润会迅速流入。研究表明，一些企业信奉第三年如果不能获得利润就关闭新业务的经营哲学。这显然是不切实际的观点，因为我们说过，在一项投资大量产生利润之前，至少需要五年甚至更久的时间。

10.6.3　内部新投资的成功方针

为了避免上述误区，企业应该采取一种慎重考虑的、结构化的方式来管理内部新投资。新投资以研发开始，用探索性的研究（“研发”中的“研”）来提高基础的科技水平，用开发性研究（“研发”中的“发”）来找到和完善技术的商业性用途。具有很好的内部新投资记录的企业，擅长研发的上述两个方面，这有助于提高基础的科技水平，并找到商业性用途。要增强基础科技，对企业来说至关重要的是与大学建立密切的联系，因为大学是新技术和科技知识的摇篮；另外，要确保深知研发重要性的研究人员控制资金。如果应用研发不够，那么即便基础研究做得再好，也无法给公司创造商业价值。为此，公司需要采取一系列措施确保

好的技术生产出好的、有商业价值的产品。

第一，很多企业给业务单位管理者授予一些研究资金，让他们负责物色和筛选他们认为最有可能产生商业利益的少量研究项目。

第二，为了有效利用研发技能，企业高管必须不断地阐释业务模式中的战略目标，并向科学家和工程师清楚地传达。

第三，为了提高新产品成功商业化的机会，企业也必须促进研发与市场之间的紧密联系。只有营销策略识别出顾客最重要的需求并将这些需求传递给科学家，才能保证研发项目真正地满足市场需求。另外，企业也应该建立研发与制造的密切联系，目的是确保企业有能力制造其研发的新产品。很多企业组建跨职能项目团队监视新产品的开发，从一开始就注意市场导向，借此成功地整合了不同职能部门的活动。这种方式可以显著地节省从新产品到市场这一过程的时间。例如，研发正为设计而作，制造设备即将到位，一场营销战役正在打响，向顾客展示新产品将会给他们带来多大的利益，这样的过程恰到好处。

第四，因为大规模进入通常会导致更大的长期利润，企业可以考虑扩大规模，以促进内部新投资的成功。事前，企业应该建造小规模的制造设施，建立大规模的营销计划以打响快速构筑市场地位和品牌忠诚的战役。公司高管应该临危不乱，接受即将存在的初期损失，只要市场份额在扩张，产品终将获得成功。

10.7　进入新行业：收购

在第 9 章中，我们曾提到收购是企业实施横向一体化战略的最主要途径。收购也是企业实施纵向一体化和多元化战略的基本方式。因此，我们有必要了解与为了贯彻公司层战略进行收购相关的好处和风险。

10.7.1　收购的吸引力

如果企业缺乏在新行业中竞争的独特能力，企业就用资产购买一家具有这些能力的现存企业，这时企业就是用收购来追求纵向一体化或多元化。当企业需要迅速在一个行业中确立一定的地位时，企业更可能采用收购的方式。通过内部新投资进入一个新行业是相对迟缓的过程，收购是使企业在新行业确立地位的快捷方式。企业可以在几个月内购买一家具有强势竞争地位的领导企业，而无须通过内部新投资花费几年的时间才确立市场的领导地位。这样的话，如果速度至关重要，收购则是最合理的进入方式。例如，英特尔之所以采用收购的方式建立起通信新业务，是因为它认为这一市场发展迅速，而内部发展所需的竞争能力遥遥无期。

另外，一般而言，我们觉得在一定程度上收购的风险比内部新投资产生的风险要小，这是因为它包含较小的商业不确定性。由于内部新投资所包含的风险的存在，对其未来盈利能力和现金流的预测是比较困难的。相反，当企业采取收购战略时，被收购的企业一般是具有一定声望的，而且它的市场份额和盈利能力都是比较容易估计的。

如果企业要想涉足进入障碍比较高的行业，收购也是一种颇有吸引力的方式。我们回顾一下第 2 章，就会记得进入障碍的高低与产品差异化（品牌忠诚度）、绝对成本优势以及规

模效益等因素有关。如果这些障碍相当高，企业就会发现通过内部新投资的方式进入一个行业是非常困难的，因为企业需要大规模的生产设备，花费巨额的广告费用来建立产品忠诚度，而这是非常难以实现的目标，没有大量的资本投资一般是难以实现的。相反，如果企业收购一个行业中的现有企业，它就可以绕过大多数进入障碍，因为被收购企业已经具有了相当大的规模效益和品牌忠诚度。一般来说，一个行业的进入障碍越高，企业越是倾向于采取收购的方式进入该行业。

10.7.2　收购的误区

由于上述这些原因，收购向来是一种很受公司欢迎的战略工具。然而，正如我们前面提到的，尽管它受欢迎，但研究发现很多收购行为并未给收购的企业增加价值，反而常常以侵蚀企业价值告终。例如，对 700 起大型收购案例的研究发现，尽管这些案例中有 30% 的收购确实为收购企业创造了价值，但是有 31% 的收购损害了企业价值，剩下的没有显示多少作用。大量证据也表明，很多收购行为并没有为企业带来预期的收益。一项针对被收购方业绩变化的研究发现，企业的利润水平和市场份额常常在实行收购后呈现下降的趋势。这说明很多收购行为是在侵蚀而不是创造企业价值。

收购不能为企业创造价值可能源于以下四个方面：①企业在整合不同组织结构和文化时往往碰到困难；②企业过高估计收购会带来的潜在经济利益；③收购行为是代价高昂的；④企业往往不能仔细筛选其收购的目标，也不能意识到其商业模式存在的重大问题。

1. 整合被收购企业

一旦已经实施收购，收购企业就需要用自己的组织结构和文化整合被收购企业。整合意味着接受共同的管理和财务控制体系，对接收购企业和被收购企业的业务，建立信息和人员共享的行政机制以及创造共同的文化。经验表明在企业试图整合双方行为的过程中会出现很多问题。

在收购之后，很多被收购企业会经历高比例的管理人才流失，这往往是因为它们的员工不喜欢收购企业的行为方式，包括它的组织结构和企业文化。研究显示，管理人才和专业技能人才的流失、部门之间时常出现的摩擦带来的损害，都会给被收购企业的绩效带来实质性的损害。另外，收购方为了收购往往举借大量债务，一旦被收购方商业模式的这些管理问题逐渐清晰，收购方往往没有能力去偿还这些债务。

2. 过高估计经济利益

即使企业发现相互整合的行为不那么困难，它们也往往会过高估计合并不同企业所能创造的潜在价值。它们会过高估计收购能带给它们的竞争优势，所以往往花的钱要超过目标企业的实际价值。这主要归咎于企业高层管理人员的盲目自大。为什么？因为企业高层管理者常常因为自己在企业中升到这样高的位置而变得自负，这种自负会对他们的战略决策产生很大的负面影响。可口可乐收购一系列中等规模的葡萄酒企业就说明了这一点。可口可乐觉得葡萄酒就是饮料，市场营销方面的管理行家可以制定足以主宰美国的葡萄酒行业的战略。但是收购了三家葡萄酒企业，经历了七年微薄利润的状况之后，可口可乐不得不承认，葡萄酒和软饮料是非常不同的产品，它们拥有不同的产品特色、定价体系和分销网络。最后，可口可乐不得不将它的葡萄酒业务卖给了约瑟夫 E. 西格莱姆父子公司（Joseph E. Seagram &

Sons)，如果考虑通货膨胀的话，可口可乐蒙受的损失不小。

3. 收购的代价

或许收购失败最重要的原因就是收购那些产品畅销的企业代价是很高的，而收购的代价抵消了前面提到的各种预期的收益。一个原因是如果收购方不能在目标企业当前市价的基础上提供一个相当高的溢价，目标企业管理层是不会同意出售企业的。溢价一般要超过股票价值的 30% ~ 50%，否则目标企业的股东也不会愿意出售他们的股份。因此收购企业必须要能确保在收购之后，被收购企业增加的价值至少要与收购之前持平，否则，收购时支付的溢价就是不划算的。考虑到行业环境的快速变化以及我们之前讨论的其他问题，如整合被收购企业等，这可不是一项容易完成的任务。这就是对收购方企业来说很多收购无利可图的主要原因。

由于投资者对收购方支付的价格存在投机行为，收购过程中股票价格不断上升，因此收购方必须支付这个溢价。在谈判的过程中，如果两家或多家企业同时申购目标企业，上述哄抬股价的情形会更加严重。另外，当很多收购行为同时发生在特定部门或行业的时候，潜在的目标企业的价格会被众多投资者哄抬，他们投机性地认为在不久的将来对这些企业的申购就会出现，这就进一步提升了收购的成本。例如，在通信领域，为了确保能够满足顾客对先进设备的需求，很多大企业进行疯狂的收购，这时上述收购成本就被大幅提升。北电(Nortel)、朗讯都竞相购买正在开发新通信设备的小公司。结果，众多投资者哄抬了这些小公司的股价，收购价格大幅增加。当通信泡沫破裂的时候，收购方企业发现它们已经因为收购而严重超额支出，从而不得不承担巨额的损失。北电更是被迫申请破产并变卖资产。尽管在 2011 年曾有复苏的希望，但是朗讯公司的股价还是下跌了近 90%。

4. 收购前评估不足

这些企业出现的问题说明，高管对收购前的评估工作做得不够，也就是说，对收购创造的潜力价值评估不足。研究发现，收购失败的一个原因是，管理者收购其他企业的决定缺乏对潜在收益和成本的全面分析。的确，在很多情况下，收购完成之后，许多收购方企业发现，它们买下的是一家陷入麻烦的企业，而非运行良好的企业。很显然，目标企业为了让它们的财务状况看上去好些，管理者通常会篡改公司资料或财务报表，收购方必须对这些进行警惕及深入的掌控。2009 年，IBM 公司曾有意收购芯片制造商太阳公司，但是经过一周的仔细盘点，IBM 发现公司的客户基础远没有其期望的稳定，从而将报价降低 10%。2010 年，这家公司被甲骨文收购，但是到 2011 年，公司销售额的不断下滑证明这次收购并没有预想的成功。

10.7.3　成功收购的指导方针

为了能够回避误区，成功完成收购，企业定位和评估收购行为需要遵从以下程序：①目标识别和预评估；②申购战略；③整合；④经验总结。

1. 目标识别和预评估

完备的收购前评估能够加强企业对潜在收购对象的了解，降低买到业务模式有缺陷等潜在问题的业务的风险。这也会使得对涉及收购问题的评估更加实际，从而企业可以为如何整

合新业务、协调组织结构和文化做出计划。评估过程应该一开始就对收购的战略意图做出详细的评价；对企业类型进行识别以便确定理想的收购对象；将收购目标与其他可能的收购目标进行比较，全面分析收购对象业务模式的优势和劣势。

其实，收购方企业应该挑选一组最具收购潜力的目标，并使用一系列标准对每一个收购对象进行评估，主要标准如下：①财务状况；②独特能力和竞争优势；③变化的行业界限；④管理能力；⑤公司文化。这样的评价将有助于企业识别每一个收购对象的优势和劣势（例如，衡量收购方和被收购方之间潜在的经济规模和范围），从而找到最理想的收购对象。这也将有助于发现潜在的整合问题，如收购方和被收购方的公司文化整合问题。2004 年，微软和 SAP（世界上顶级的企业资源计划软件提供商）曾坐在一起讨论微软收购的可能性。两家公司都认为，虽然合并的战略理由非常充分（两家公司合并后可以统治满足全球大多数跨国公司的计算机软件市场），但问题是创造一个能够成功地整合全球成千上万雇员，以及两种截然不同的公司文化的组织结构是不可逾越的难题。

企业把潜在收购对象的数量减少到最合意的一两个之后，就需要接洽专业的第三方机构，比如像高盛和美林这样的投资银行，它们往往能够就潜在收购行为的吸引力、目前行业的竞争情况等提出有价值的高见，而且它们也能处理与收购相关的很多具体问题，比如如何选择最理想的申购战略、如何压缩购买成本。

2. 申购战略

申购战略的目标是降低收购目标公司必须支付的价格。一家公司实现对另外一家公司收购的最有效方式是提出友好的接管申请，也就是说，两家公司用友好的方式实现合并，并满足双方股东和高管的需求。友好的接管有助于防止投机者哄抬股价。相反，如果是恶意收购，比如甲骨文公司和仁科（PeopleSoft）公司之间、微软和雅虎之间，在收购过程中，投机者常哄抬目标企业的股价；投机者做出这种预计的基础是：他们认为或者是收购者志在必得，或者是其他企业将作为“白骑士”，可能提出令目标公司高管更满意的报价。

优秀申购战略的另一个关键要素是时机。例如，汉森（Hanson PLC，追寻非相关多元化最成功的公司之一）过去一直寻找本质上良好，但受制于产业周期或由某一个部门业绩不佳带来短期问题的公司。在股票市场上，这类公司的价值通常被低估，所以能够避免收购溢价。有了好的时机，企业就可以获得廉价的收购。

3. 整合

即使做好了评估和申购，但如果收购方企业没有整合被收购企业的运营并发展出切实可行的多元业务模式的组织设计技能，收购也可能失败。整合应该着重于收购的潜在战略优势，例如营销、制造、物流、研发、财务或管理资源等方面的共享。此外，还要去除冗余设备和职能，甚至抛弃被收购公司的多余业务单位。

4. 经验总结

有研究表明，经常收购其他公司的企业可能在收购过程中变得更专业，并从中产生可观的价值。它们从经验中学习，发展出如何更有效地、有力地实施收购的体系。典型例子就是泰科，该公司从不实施敌意收购。它仔细审查目标公司的账目，收购有助于其达到行业内临界值的公司，快速行动以节省收购后的成本，创立一两级管理层管理被收购方，并且在被收购的单位引入以利润为基础的激励性报酬体系。这也是威富公司收购添柏岚时要做的工作。

10.8　进入新行业：合资

进入处于初始期或成长期的新行业时，最常用的进入方式是**合资**，即合并创造新企业的所有资源。假设一家企业正在考虑在一个新兴行业中创造一个新的投资部门，由于企业必须投入大量必要投资以便在新兴市场中建立起生产和销售产品所需的价值链活动，因此这样的投资活动往往涉及大量的风险和成本。另外，由于新兴行业并没有既定龙头企业，收购可能是危险的提议，这是因为在新兴行业，即使存在可以收购的企业，收购起来也要耗资巨大。

在这种情况下，合资通常成为最适合的手段，这是因为合资能够帮助企业与其他企业分担与建立新业务相关的风险和成本。当企业能够分享互补的技能和竞争能力时，尤其如此。联合技术公司和陶氏化学公司曾五五分成合资成立为航天领域制造塑料复合配件的公司。当时，联合技术公司已经涉足了航天领域（生产西科斯基直升机），而陶氏化学公司拥有开发和制造塑料复合材料的技能。这一联盟需要联合技术公司贡献先进的航天技能，陶氏化学公司贡献开发和制造塑料复合材料的技能。通过合资，两家企业都涉足新的产品领域。这也使得它们能够实现相关多元化的相关利益，不必合并它们的业务，也不必承担独自开发新产品的成本和风险。因此，两家企业都可以享受进入新市场的价值创造优势，而无须承担科层成本的上升。

虽然在多数情况下合资可以给每个成员企业带来好处，但也会出现一些问题。第一，合资约定企业分担发展新业务的风险和成本的同时，也共享成功的收益（如果能够成功的话）。所以，如果某一成员的技能比另一成员的技能更重要，却实行五五分成的协议，这一成员将不得不把一部分利润转给其他成员。随着时间的推移，这会促使冲突的产生，使合作关系变质。第二，合资各方可能具有不同的经营哲学、投资期或投资偏好，于是在如何经营合资企业方面，难免会有冲突。这些问题可能会破坏合资企业，使之走向失败。第三，参与合资的企业可能面临着将企业特有的重要能力泄露给合作伙伴的风险，合作伙伴可能会使用这种能力与其进行竞争。例如，有了陶氏化学公司在塑料复合材料方面的专家之后，联合技术公司可以选择终止联盟关系，并自己生产这些材料。正如我们在第 9 章中所讨论的，如果陶氏化学公司有了联合技术公司的可靠承诺，风险可以减少到最小，事实上陶氏化学公司也是这样做的。要生产合资企业能够生产的产品，联合技术公司必须进行昂贵的专门资产投资。

10.9　结构重组

很多企业为了增加利润，会扩张进入新行业。然而，它们有时也需要退出一定的行业以实现同样的目标，甚至需要将现有的企业拆成独立的几家企业。**结构重组**是指重新组织和抛弃业务单位，退出行业以重新集中企业核心业务和重新建立特色竞争力。为什么那么多的企业要进行结构重组，它们又是如何进行重组的呢？

为什么要进行结构重组

近年来，多元化企业进行重组的一个主要原因是它们的股票在股市上的估值产生了多元化折价，即与多元化程度低的企业相比，高度多元化的企业的股票估值相对企业利润来说要

低。在投资者看来，投资于高度多元化的企业不那么具有吸引力，原因有四个：第一，正如我们前面所讲的，投资者感到这些企业不再具有一个能支撑其多行业经营的多元业务模式。第二，高度多元化企业的合并财务报表相当复杂，掩盖了其各个业务单位的绩效，从而掩盖了其多元业务模式究竟成功与否的事实。因此，在投资者眼中，这样的企业要比只在一个行业中经营，竞争优势和财务报表更容易理解的企业风险更大。因此，结构重组可以通过将多元化企业拆成多个独立企业的方式刺激股东回报率。

第三，很多投资者的经验告诉他们，管理者往往追求过多的多元化，或者由于错误的原因而实行多元化，从而会减少利润。例如，有些高层管理者为了自己的利益追求增长。他们是“帝国”的建造者，却将企业的经营领域扩展到科层成本超过多元化创造的额外价值的地步。这样，结构重组就变成了一种应对因过度多元化而造成财务绩效下降的措施。

第四，战略管理上的创新降低了纵向一体化或多元化的优势。例如，几十年以前，人们不太了解企业和它的供应商之间的长期合作关系或者战略联盟能够成为纵向一体化的一个可行的替代品。而对于管理供应链，大多数企业只考虑了两个可选方案：纵向一体化或者竞标。正如我们在第 9 章中所讨论的，在很多情况下，长期合作关系可以创造出最大的价值，因为这可以避免产生大量的科层成本，或者可以无须面对市场约束。由于上述战略创新的出现并扩展到整个商业世界，纵向一体化的相对优势就下降了。

●●● 道德困境 ●●●

最近，很多高层管理者因非法篡改企业财务报表、为了向股东掩盖企业不良业绩或因个人收益提高虚假信息而被判刑。企业需要建立控制体系以保证管理者在汇报企业业绩时更加合法、合乎道理规范。为了建立这样的控制体系，企业提出了管理者利用多元化增加利润率的五种主要方式：转移竞争能力、利用竞争能力、资源共享、产品搭售、利用一般的组织能力。

这五种方式怎么与不道德行为联想到一起？你能制定一些预防不道德行为的准则或程序吗？

本章小结

1. 当企业正在创造自由现金流（自由现金流是指那些超过维持最初或核心业务竞争优势的财务资源）时，管理者常常首先考虑多元化。
2. 一家多元化的企业可以通过以下方式创造价值：①在现有业务之间转移竞争能力；②利用现有竞争能力创造新业务；③共享资源以实现范围经济；④使用产品搭售；⑤利用一般组织能力，强化多元化企业内部所有业务单位的业绩。多元化的科层成本是企业内独立业务单位数量和业务单位之间需要协调程度的函数。
3. 由分散风险或获得更大增长的欲望所驱动的多元化，通常与价值的消散相联系。
4. 企业进入新行业通常有三条渠道：内部新投资、收购和合资。
5. 当企业在原有业务领域拥有一系列有价值的竞争能力，这些能力可以在进入新业务或新行业的过程中被利用和重组时，企业通常以内部新投资的方式进入新行业。
6. 许多内部新投资之所以失败，是因为进入的规模太小、商业化不足和内部新投资过程中的管理水平低下。避免失败的准则包括针对项目选择和管理的结构化方式，整合研发与营销过程以提高投资方案的商业化水平，以及以可观的规模进入。
7. 当企业缺乏在新的市场上竞争的重要竞争能力（资源和能力）时，收购通常是进入

新行业最好的方式。它可以用合理的价格购买拥有上述竞争能力的企业。当目标行业的进入障碍很大，以及企业不想经历时间周期、承担开发成本和内部新投资风险的时候，收购也是最合理的选择。

8. 很多收购之所以失败，是因为收购后整合乏力、高估收购能创造的价值、高昂的收购成本以及收购前评估不力。避免收购失败的准则包括目标识别和预评估、申购战略、整合以及经验总结。
9. 在以下两种情况下，以合资方式进入新行业最为常见：①与建立新业务相关的风险和成本超出企业自己愿意承担的部分；②与拥有互补性技能和资产的其他企业合作建立新业务，企业可以提高成功的概率。
10. 结构重组常常是对以下情况的一种反应：①绩效欠佳的多元业务模式；②过于复杂的财务报表合并；③由于高层管理者建立商业帝国的雄心所导致的过度多元化；④战略管理过程的创新减弱了纵向一体化和多元化的优势。

讨论问题

1. 看一看霍尼韦尔的业务组合（在这可以在www.honeywell.com 网站上获得）。霍尼韦尔涉足了多少个不同的行业？你会把霍尼韦尔描述成一家相关多元化还是非相关多元化的企业？你认为霍尼韦尔的多元化战略是否提高了利润水平？
2. 假设 IBM 公司为了提供在线云计算、数据服务以及企业与个人的宽带接入，要进入通信业务领域。你建议它用什么方式进入？为什么？
3. 在什么情况下，合资是进入新行业的有用方式？
4. 在什么情况下，要进入一个新市场或新行业选择并购的方式最好？在什么情况下，内部新投资是最优的方式？
5. 在什么时候，企业更可能选择相关多元化？在什么时候，企业更可能选择非相关多元化？

战略实践练习

小组练习：走访通用电气公司

分成 3 ~ 5 人的多个小组，访问通用电气的网站（www.ge.com）并回答如下问题。之后，指定小组某一成员作为代表就小组的调研成果向全班同学进行展示。

1. 评述通用电气主要业务的投资组合。这一业务投资组合是建立在哪种类型的多元业务模式基础上的？该模式过去的盈利情况如何？
2. 通用电气的多元业务模式是否一直在变化？通用电气 CEO 杰夫·伊梅尔特有没有宣布新的战略行动？
3. 为提升通用电气的盈利能力，你应该对其多元业务模式做出哪些类型的改变？

战略调研练习

找出一家已经开展了一项并购但非常明显地没有创造任何价值的多元化企业作为案例。当高层管理人员要进行并购时，辨明且客观评价其并购理由的合理性。

战略管理项目练习：设计你的策略

这一模块要求你能够掌握企业所采用的并购、内部新投资以及合资等进入新业务的方式，或者重构其业务组合。

A. 你的企业已经在过去 10 年当中进入一个全新的行业

1. 挑选一个你的企业在过去10年里新进入的行业。
2. 辨明进入该行业的合理性。
3. 识别进入该行业所采取的战略。
4. 评估所采用的进入策略的合理性。你认为所采取的进入策略是最佳的吗？为什么？
5. 你认为企业增加该业务单元是提升还是降低了企业的盈利能力？为什么？

B. 你的企业在过去10年里已经重构了公司的业务组合

1. 辨析采取重构战略的理由。
2. 选出企业过去10年里所退出的行业。
3. 辨析从这一特定行业退出所采取的策略。你认为所采取的是最佳的退出策略吗？为什么是或者不是？
4. 从总体上讲，你认为从该行业退出符合公司的最佳利益吗？

结篇案例

三星电子

21世纪初，位于韩国首尔的三星电子已经成为仅次于微软的世界排名第二最具盈利能力的全球化技术企业。三星电子的业绩是在其卓越的CEO李健熙（Lee Kun-hee）决定先后在低成本生产、研发、新产业新生产能力培育、构建独特能力时实现的。

三星电子的核心产业是消费电子产业。20世纪90年代，三星电子的工程师就开始研究索尼、松下等日本企业是如何创新产品的。之后，三星电子的工程师复制了日本的技术，并利用其低成本技术生产低价位的产品，即三星电子能以比日本企业更低的价格销售同样的产品。例如，三星电子决定进入移动电话行业，并且能以比诺基亚、摩托罗拉更低的成本制造这些产品。三星电子进入了半导体行业，并且能够生产成本最低的存储芯片，从而很快成为全球的成本领先者。三星电子进入了诸如相机、打印机以及存储设备等其他数字产品市场。

从本质上来讲，三星电子正在采用相关多元化战略这一公司层战略。它的目的就是通过转移和利用其在产品设计、生产方面的独特能力进入新的行业，生产新的产品，从而创造价值，提升其盈利能力。三星电子的战略获得了成功并实现了盈利，但它没有和索尼等在同一阵营中，索尼能为其领先的电子产品索要高价，并且能将其利润持续地投入到生产技术水平更高的电子产品所需要的研发活动中。CEO李健熙决定采取新的战略以便能与日本、欧洲电子企业进行正面竞争，并使三星电子成为全球技术领导者。三星电子的目标不是去复制索尼、松下、飞利浦和诺基亚发明的技术，相反却是要求其工程师培育快速革新领先技术所必需的研发和工程技术，如LCD显示屏，并且要求比竞争对手生产更加先进的产品。

在10年的时间里，三星电子已经成为高级闪存芯片和LCD显示屏的领先供应商，并且这些产品溢价供应其他全球电子产品制造商，包括日本的平板电视制造商。三星也在全球营销领域构筑它的竞争能力，这是其商业模式的重要组成部分。例如，尽管诺基亚是领先的移动手机发明者，但三星是第一个实现了消费者彩屏需求以满足其玩游戏，以及内置相机以便其向朋友发送照片的需要。这些不断改进的科技进步使得三星能够快速地提升其在移动手机领域的市场份额。2009年，三星已经成为仅次于诺基亚的世界第二大手机制造商。

到2007年，拥有四个事业部的三星电子已经成为全球最具创新的电子产品制造商，这包括半导体、通信、数字媒体以及宽

屏LCD显示屏。由于三星许多产品同时需要四个部门生产的零部件，为了执行其相关多元化战略，三星将首尔之外的所有事业部研发人员、设计人员、工程师以及营销人员集合起来。通过这种方式，它们能够实现范围经济，并且能够共享相关多元化战略所具有的核心竞争能力。与此同时，这也使得三星能够在各事业部之间转移生产方面的竞争能力，从而使其能比以竞争对手更低的成本生产产品。

但是在2008年，由于全球金融危机，三星电子和其他大多数电子产品企业一样不得不重组各事业部。三星电子和索尼等其他全球电子产品企业所面临的问题，就是如何在采取相关多元化战略的同时，降低其成本结构，提升其技术先进性。2009年，三星新任CEO李润雨（Yoon-Woo Lee）宣布了一项重大重组，即将四个事业部整合为两个，并且在降低成本的同时加快产品开发。三星电子的半导体和LCD显示屏业务被整合为一个新的产品解决方案事业部（Device Solution Division），而电视、移动电话以及打印机、电脑等其他消费电子产品被放进数字媒体和通信事业部（Digital Media and Communications Division）。由于三星所有的产品都是使用其自有的内部芯片和LCD显示屏，这就意味着当三星电子采用相关多元化战略时，它也在利用纵向一体化所带来的低成本技术。

除此之外，需要提醒的非常重要的一点是三星电子只是三星集团的一个事业部，而三星集团则是一家实行非相关多元化战略的大型企业集团。母公司三星集团由涉及众多行业的几十个事业部组成，包括造船业、建筑业、人寿保险、休闲等。事实上，三星集团帝国占了韩国全国外贸出口的20%。

讨论题

1. 从时间上来看，三星的多元业务模式是按照何种方式演变的？公司高层管理者为什么要做这些改变？
2. 三星最近业绩表现如何？它现在正如何改变它的多元业务模式？

PART 4

第四部分

战略执行

第11章　绩效与治理
第12章　在参与单一行业竞争的企业中执行战略
第13章　跨国家与跨行业的公司战略

CHAPTER11

第11章 绩效与治理

开篇案例

高盛欺诈了吗

21世纪第一个十年的中期，美国房价不断上升。对冲基金经理约翰·鲍尔森认为房价涨得过于疯狂。在他看来，这是一种因银行低利借款导致的投机性泡沫，不会持续太久。银行不断用前三年可调整利率抵押的优惠怂恿人们买房。然而，一旦日后利率上升，这些借款者大都可能无力偿还月供，也就会违约。如果这样，那么房地产市场上就会出现大量的廉价出售的情况，房价必然下跌。鲍尔森想借此大捞一笔。

高盛也准备开发这样一种投资工具。21世纪早期，抵押贷款发起人开始将成千上万的个人抵押贷款合成担保债务凭证（CDO），而后，将其出售给机构投资者。其中的理念很简单：抵押支付可以为债券拥有者带来收入。只要大家不断支付抵押月供，CDO就会产生很好的收入，价格也将稳定。两大主要评级机构（穆迪和标准普尔）均给予CDO很高的评级，认为其是安全的投资。于是，机构投资者蜂拥而来。然而，鲍尔森却不这样认为。他认为评级机构的判断失误，CDO比想象中有更大的风险，如果人们开始违约抵押支付，CDO价格将会暴跌。

高盛决定向机构投资者销售债券，这些债券就是所谓的担保债务凭证。这些债券被称为合成抵押债务契约（synthetic CDO）。它们让鲍尔森去检查这些担保债务凭证，因为鲍尔森认为这些凭证风险极高，并将这些凭证归类为合成抵押债务契约。高盛之后将这些债券销售给

机构投资者，即高盛的长期客户。高盛没有将鲍尔森已经在债券池里对合成抵押债务契约进行过挑选的事情告诉其投资者，也没有告诉投资者原生担保债务凭证（Underlying CDO）可能要比评级机构预估的风险高很多。高盛之后在这些合成抵押债务契约中做了空头交易。抛空就是投资者利用后期资产价格走低时的挣钱技巧。当高盛正积极向这些机构投资者销售这些债券时，非常明确的一个事实就是高盛很有效地处理了这些合成抵押债务契约。

不久的事实证明鲍尔森的判断是正确的。有些人开始拖延支付贷款，房价不断下跌，高盛出售的合成CDO价值更是惨跌。鲍尔森仅此获益高达370亿美元。而高盛也因卖空行为获得了100亿美元。

证券交易委员会很快就此展开调查。它认为高盛故意欺诈，没有告诉买家真实风险，这一猜测经过公司内部邮件得到了证实。一封内部邮件曾提到高级主管将这场交易视为最差的交易。而另一封内部邮件则提到可以从中大大受益。

2010年4月，证券交易委员会官方宣布高盛欺诈，故意误导投资者合成CDO的价值和风险等。高盛进行了有力的辩护，认为作为市场参与者，高盛没有义务向客户提供任何保证，应是客户自己评估债券价值。然而，面对接二连三的负面影响，高盛同意进行庭外和解并支付55亿美元的罚款。即便如此，高盛也对外宣称并没有犯法，只是犯了没有披露鲍尔森的提醒等错误。他们保证日后将提高该方面的标准。

11.1 概述

开篇案例中高盛的这个事件也就是我们在本章中将要讨论的问题。高盛有意将一些实际上风险极高的债券卖给投资者，却没有告知投资者这是由有名的卖空者约翰·鲍尔森挑选的质量很差的资产组成的债券。也就是说，高盛有意出售鲍尔森的垃圾债券给投资者却没有告知风险。事实上，高盛对外宣称这是有稳定收益的债券。美国证券交易委员会曾起诉高盛民事欺诈，但在庭外接受和解。尽管高盛为此支付了55亿美元的罚款，但高盛并不认为其犯法。虽然高盛的行为看似合法（这仍有争议）却是不道德的，因为高盛似乎故意误导客户。高盛也曾承认其中一些交易损害了公司声誉、影响了公司业务的发展，因为客户有可能不再信任银行了。因此，高盛近期为了对客户完全披露提高了它的内部标准。

我们在本章中将要讨论其中的重要一条，即商业道德以及不道德行为与公司业绩之间的关系。尽管这些多数人认为的不道德行为短期内令高盛盈利，但是它损害了银行的信用，如果不进行纠偏，那么将导致长期的损失。

在本章中，我们将深入讨论旨在确保管理者按照股东价值最大化原则行事的治理机制。同时，我们也会讨论管理者在多大程度上需要关注其他利益相关者的利益，如员工、供应商和顾客。平衡各利益相关者的不同需求对于公司所有者，即股东具有长期的积极作用，良好的治理机制就会反映这一问题。此外，我们将利用一定的篇幅回顾战略决策的伦理含义，并且将讨论如何保证管理者基于强有力的伦理准则来制定公司的战略决策。

11.2 利益相关者与公司绩效

利益相关者（stakeholders）是指在公司内部及公司行为和绩效表现好坏中拥有利益诉求

与利害关系的个人或团体。利益相关者包括股东、债权人、员工、顾客、公司经营所在的社区以及公众。利益相关者可以被分为内部利益相关者和外部利益相关者两类（见图 11-1）。**内部利益相关者**（internal stakeholders）主要有股东和员工，其中员工包括执行官和其他管理者以及董事会成员。**外部利益相关者**（external stakeholders）是指除那些内部利益相关者以外，对公司具有一定诉求的个人或团体。典型的外部利益相关者包括顾客、供应商、债权人（包括银行和债券持有人）、政府、工会、社区以及公众。

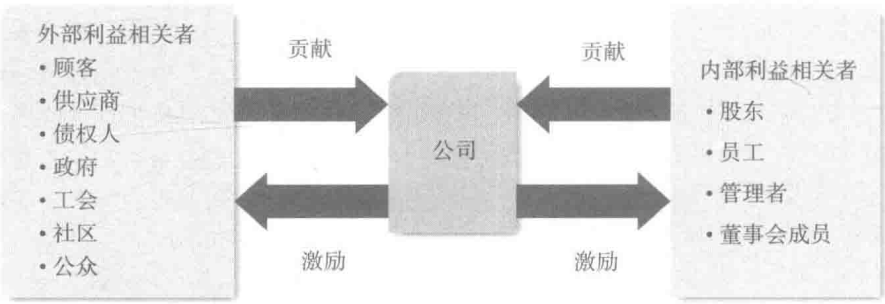


图 11-1　利益相关者和公司的互动关系

所有的利益相关者与公司之间都存在着互动的关系。如图 11-1 所示，各利益相关者团体均为公司提供重要的资源（或者贡献），同样，他们也需要公司满足他们的利益。股东为企业提供风险资本，而他们需要管理者通过努力实现最高水平的资本回报率。债权人以及一些特殊债券的持有人以债务的形式同样为公司提供了资本，他们要求公司按时归还本金及利息。员工为公司提供劳动力和技能，他们要求公司为其支付相应的报酬，希望公司可以为其提供满意和具有安全性的工作条件，以及良好的工作环境。顾客给公司带来了收益，而他们要求公司为其提供与价格相当且质量可靠的产品。供应商为公司提供投入要素，而他们要求公司为其提供收入，以及形成值得依赖的客户关系。政府为公司提供那些有利于公司经营以及公平竞争环境塑造的规范与准则，而政府需要公司严格地遵守这些规范与准则。工会有助于公司拥有高效的员工，而工会要求公司根据它所提供的员工做出的贡献大小为其支付相应的收益。社区为公司提供地区性的基础设施，而社区同样也会希望公司承担相应的责任。公众为公司提供国家性的基础设施，而公众也会要求公司可以为保障他们高质量的生活而做出相应的贡献。

公司制定战略时必须考虑利益相关者的诉求，否则，利益相关者就可能会撤销他们对公司的支持。例如，股东会卖掉其手中的股份，债券持有者会对新债券索要更高的利率，员工可能会辞职，顾客可能会向其他厂商购买产品。此外，供应商会寻找更加可靠的客户。工会会发起导致生产中断的劳工纠纷。政府会对公司及高层管理者提起民事或刑事诉讼，判处公司罚款，或对高管判处有期徒刑。社区会禁止公司利用当地的基础设施，而当公司的某项活动破坏了公众的生活质量时，公众便会组织起来对公司形成压力以抵制公司的活动。上述任何一种响应行为都可能会对公司产生毁灭性的影响。

11.2.1　利益相关者的影响分析

一般而言，一家公司无法满足所有利益相关者的诉求。不同利益相关者之间的目标可

能会存在冲突，并且在实践中公司没有充足的资源去管理所有的利益相关者。例如，因为顾客要求合理的产品价格，股东要求更高的投资回报，因此，工会对员工高工资的要求就可能会与顾客和股东的目标产生冲突。对此，公司通常必须要做出选择。而在此过程中，公司必须识别出最重要的利益相关者，然后制定出可以最大限度地满足他们要求的战略。对利益相关者的影响分析可以帮助公司对关键利益相关者进行识别。其基本过程主要包括以下五个步骤：

（1）识别利益相关者。

（2）识别各利益相关者的利益与关注点。

（3）根据前两步的结果，识别出哪些利益相关者的要求更可能使组织实现盈利。

（4）从组织的视角识别出最为重要的利益相关者。

（5）识别出由此引发的战略挑战。

上述分析过程可以帮助公司识别出对其生存最为关键的利益相关者，并且确保公司可以满足他们的首要需求。大部分公司按照上述过程得到了如下结论：公司要想获取生存与发展，那么公司必须首先满足三类利益相关者——顾客、员工和股东的要求。

11.2.2 股东的独特作用

出于各种合理的理由，一家公司通常将其股东置于与其他利益相关者不同的位置。股东是法律意义上的公司所有者，并且为公司提供了使得公司得以正常运营的主要资金，即**风险资本**（risk capital）。由于不存在明确的承诺以保证股东在未来可以收回其投资或获得可观的投资回报，因此，股东所提供的资本一般被视为风险资本。

通过最近的一些历史事件，我们可以非常清楚地看到风险资本的本质特征。公司多年来遍布各地并每年支付逐年增加的固定股利。多数购买过华盛顿互助银行股票（该公司是位于西雅图的住房贷款银行）的投资者相信他们的投资都是低风险的。公司拥有庞大的分支网络以及数十亿美元的存款。然而，21 世纪，华盛顿互助银行也做风险不断增加的担保贷款。据报道，该银行不断给人担保却不曾证实这些人是否有资金能够按时偿还。到 2008 年，很多借贷者开始拖欠贷款，华盛顿互助银行的贷款组合因此减值几十亿美元，严重破坏了资产负债表上的状态。如此大的损失也令银行存款人开始担忧银行的稳定，并在 11 月取走近 160 亿美元的存款。由此，银行的股价也一路从 2008 年最初的 40 美元跌至 2 美元。就在银行即将面临破产之际，联邦政府介入，抢占银行资产并安排了与 JP 摩根的交易。那么，华盛顿互助银行的股东能得到什么呢？什么都没有！他们被彻底地摧毁了！

在过去的 10 年里，由于越来越多的雇员通过员工持股计划（ESOP）成了其所在公司的股东，股东回报最大化的观点又受到了进一步的重视。例如，在沃尔玛公司中，只要其员工在公司中任职一年以上便有资格参与员工持股计划。在员工持股计划中，公司给予员工购买本公司股票的机会，有时候可以按照低于市场价格的折扣价格购买公司股票。公司也可能为员工支付一定比例的购买成本。员工持股计划促使员工成为公司的股东，从而使得股东回报最大化的思想得到更进一步的强调，因为实现股东回报最大化实际上满足了两类利益相关者——股东和员工。

11.2.3　盈利能力、利润增长以及利益相关者的诉求

由于股东在公司中具有独特的地位，因此，管理者通常会制定可以使得股东投资回报最大化的战略。正如第 1 章中所提出的那样，股东实现其回报的方式有两种：股利和资本利得（即通过股票价格上涨所形成的差价）。对于管理者而言，保证未来可以产生满意的股利以及实现较高股票价格的最好方式是实现公司长期利润（利用资本回报率度量）以及利润增长的最大化。

正如第 3 章中所分析的那样，资本回报率是公司盈利能力非常好的衡量指标。该指标的大小告诉了管理者他们使用资本（包括股东所提供的风险资本）的效率如何。资本回报率大于零意味着公司的收益在弥补运营过程所需要的费用后仍有剩余，该剩余便提高了所有者权益的价值，因此，资本回报率大于零可以增加公司的价值，从而使得股票价格提高。因为利润是分摊到每只股票（即每股盈利）中的，因此，如果公司的利润处于上涨的状态，那么，每只股票的价值就会提高，每股盈利也会上升。正如本书所阐述的问题，一家公司如果希望提高利润，那么它必须从事如下工作：①进入那些处于成长状态的市场之中；②与竞争者争夺市场份额；③通过横向一体化巩固行业地位；④通过国际化扩张、纵向一体化或者多元化，进入新的市场。

尽管为了实现股东价值最大化，管理者需要努力提高利润的增长率，但是盈利能力与利润增长之间的关系较为复杂，例如，一家公司为了获得未来利润的提高，可能需要一定的投资，从而降低了当前的利润率。管理者的任务之一便是寻找到盈利能力和利润增长之间的最优权衡点。过于强调当前的利润就会牺牲未来盈利能力以及利润的增长；同样，过分地关注利润增长可能会降低当前的盈利能力，这两种情况均不利于吸引股东的投资。在不确定的环境中，未来的情况是不可知的，因此在当前盈利能力与未来利润上升之间寻找平衡点的过程既是一门科学，也是一门艺术，但无论如何，这项工作是管理者必须做的。

提高当前公司盈利能力以及未来利润增长不仅可以实现股东价值最大化，而且还可以满足其他利益相关者的诉求。如果一家公司的利润为正，并且处于上升状态，那么，公司就可以为高效的员工提高工资，并且为员工创造更多的福利，例如为员工缴纳人身保险费等，从而可以更好地满足员工的需求。此外，高盈利能力以及高利润增长的公司将具有较高的债务偿还能力，从而满足了债权人（包括债券持有人）对安全性的需求。拥有较高利润的公司可以更好地承担慈善责任，从而满足社区与公众的要求。因此，制定可以实现长期盈利能力与利润增长最大化的战略与许多利益相关者的诉求是一致的。

上述分析存在一个重要的因果关系。制定可以实现盈利能力与利润增长最大化的战略可以更好地满足一些利益相关者的需求，然而，反之则不成立。例如，如果公司过度地支付员工的工资，那么该时期员工在短期内会具有较强的满足感，但是公司的这种行为会提高公司的成本结构，并且限制公司在市场竞争中获取竞争优势的能力，从而降低公司的长期盈利能力，最终损害公司在未来提高员工收入的能力。如果公司真正地关心员工的需求，那么公司需要提高员工的生产效率从而保证未来收入的增加。如果员工效率得到提高，每单位收入所包含的劳动成本便会下降，从而利润便会上升，那么，公司就可以为员工支付更高的收入，提供更高水准的福利。

当然，并非所有的利益相关者都希望公司实现长期盈利能力及利润增长的最大化。供应商更加希望将其产品和服务出售给拥有高利润的客户，因为只有这样，他们才可以确保客

户可以按照约定支付费用。与此相似，客户也可能愿意购买那些利润较高的厂商的产品和服务，因为这样的厂商可以为客户提供长期的售后服务与支持。但是，无论是供应商还是顾客都不希望公司以牺牲他们的利益为代价实现该公司的盈利能力最大化。在一定程度上，供应商希望可以提高商品和服务的价格，而顾客希望可以降低产品的价格，最终榨取对方的利润。因此，公司始终处于与不同利益相关者进行讨价还价的过程中，这一现象我们在第 2 章中已有讨论。

尽管通过讨论可知，长期利润能力和利润增长的最大化是满足许多关键利益相关者诉求的最好方式，但是在此需要注意的问题是，公司追求长期盈利能力和利润增长最大化的方式必须符合法律以及社会期望的要求。完全没有束缚地追求利润可能会导致其行为违反政府法规、违背公众意愿，或者引发伦理问题。政府已经制定了广泛的法规以约束公司的经营行为，包括反垄断法、环境保护法、涉及员工健康以及公司环境安全方面的法律。管理者在制定战略时必须遵守这些法律的规定。

然而不幸的是，有大量证据表明在追求更大盈利能力和利润增长时，管理者可能会倾向于跨越合法与违法的分界线。例如，2003 年中期，美国空军解除了与波音公司一份价值 10 亿美元的卫星发射合同，因为波音公司获取其竞争对手洛克希德·马丁公司（Lockheed Matin）上千页专利信息的事情被发现了。波音公司在准备成功竞标卫星发射合同时已经利用了该信息。紧接着如下事情得到曝光：波音公司的首席财务官迈克·西尔斯（Mike Sears）已经为一位政府官员达琳·德鲁扬（Darleen Druyun）在波音公司谋取了一份待遇丰厚的工作，而此时德鲁扬正在参与评估是否应将一项为美国空军制造坦克的价值 170 亿美元的合同交给波音公司。波音公司击败了来自空客公司的强力竞争而赢得合同，德鲁扬也受雇于波音公司。很明显，提供工作可能对空军决策有重大影响。波音解雇了其首席执行官和德鲁扬，不久波音首席执行官菲尔·康迪特（Phil Condit）也宣布辞职。在一份委婉的声明中，他愿意为任职期间波音公司发生的违背伦理的事件负责。在另一个案例中，阿彻·丹尼尔斯（Archer Daniels）作为世界上最大的农产品生产商之一，在联邦调查局调查发现在全球市场上该公司试图系统性地与其他生产商合谋共同控制价格时，其首席执行官被捕入狱。在另一个价格联盟的案例中，由于与另一同行佳士得拍卖行进行了长达 6 年的价格联盟，76 岁的苏富比拍卖行主席被判入狱，而该拍卖行前首席执行官也被逮捕（见战略行动 11-1）。

▶▶▶ 战略行动 11-1

苏富比拍卖行和佳士得拍卖行的价格垄断

苏富比拍卖行和佳士得拍卖行是世界上最大的两个艺术品拍卖行。20 世纪 90 年代中期，两家公司控制着当时 40 亿美元艺术品拍卖市场中 90% 的份额。一般来讲，拍卖行通过拍卖销售收入的佣金赚取利润。在光景不错时，有些拍卖佣金甚至可以高达 10%，但在 20 世纪 90 年代早期，拍卖行业的不景气使得可用于拍卖的艺术品的供应出现枯竭。由于苏富比拍卖行和佳士得拍卖行都亟须艺术品，因此卖方就促使两家拍卖行相互竞争，进而使佣金下降到 2% 甚至更低。

为了努力控制这一局面，在一家创办于 1993 年的汽车停车场里，苏富比拍卖行的 CEO 德德·布鲁克斯（Dede Brooks）与佳士得拍卖行 CEO 克里斯托弗·戴维奇（Christopher Davidge）举行了一系列的秘密会晤。布鲁克斯声称他正遵照老板阿尔弗雷德·陶布曼（Alfred Taubman）的命

令行事，阿尔弗雷德·陶布曼既是苏富比拍卖行的主席，又是该拍卖行的控股股东。根据布鲁克斯的说法，陶布曼已同佳士得拍卖行主席安东尼·坦南特（Anthony Tennant）达成协议，双方将在脆弱的拍卖行市场上携手合作，并限制价格竞争。会谈当中，布鲁克斯和戴维奇达成了一个固定的且不具协商可能性的佣金结构。由于市场规模不断下滑，佣金结构将从单宗 100 000 美元收费 10%到单宗 500 万美元收费 2%。布鲁克斯和戴维奇正在消除彼此之间的价格竞争，进而确保两家拍卖行都能赚取更高的利润。价格垄断协议从 1993 年开始一直持续了 6 年，直到联邦调查人员发现了这个合谋行为，并对苏富比拍卖行和佳士得拍卖行提出控诉。

随着内部合谋交易的公开，律师代表号召苏富比拍卖行和佳士得拍卖行欺诈的卖家采取了集体诉讼。最后，大概 100 000 个卖家加入了集体诉讼，拍卖行花费了 5.12 亿美元才将此事摆平。与此同时，该拍卖行还承认操纵价格，并向美国反垄断当局支付了 4 500 万美元的罚款。作为主要的参与者，佳士得主席克里斯蒂（Christie）因是英国公民，在美国能免遭起诉（价格联盟不是一种可以引渡罪犯的违法事件）。佳士得拍卖行的首席执行官戴维奇与检察官达成了协议，并以向当局交出犯罪证据来换取大赦。布鲁克斯还与联邦检察官进行了合作以避免牢狱之灾（2002 年 4 月，他被判处 3 年缓刑、6 个月家庭监视居住、1 000 个小时的社区服务以及 35 万美元的罚款）。由于最终被所有先前同伙孤立，陶布曼被判处 1 年监禁，并罚款 750 万美元。

资料来源：S. Tully, "A House Divided," Fortune, December 18, 2000, pp. 264–275; J. Chaffin, "Sotheby's Ex CEO Spared Jail Sentence," *Financial Times*, April 30, 2002, p. 10; T. Thorncroft, "A Courtroom Battle of the Vanities," Financial Times, November 3, 2001, p. 3.

11.3 代理理论

代理理论关注的是业务关系当中由于决策制定权的委托授权而产生的问题。代理理论提供了一种方法可以帮助理解为什么管理层不能总是按照利益相关者利益最优化原则行事，为什么他们有时有不道德的行为甚至非法行为。虽然代理理论最初提出的目的是为了理解管理层与股东之间的关系，但其基本原理已拓展并涵盖了管理层与雇员等其他主要利益相关者之间的关系，以及企业内部不同管理层级之间的关系。虽然本节关注的焦点是高级管理层和股东之间的关系，但是其中部分基本原理也可以应用于高层管理者与其他利益相关者、高层管理者与下一级管理层之间的关系上。

11.3.1 委托代理关系

代理理论的基本观点是相对简单明了的。首先，无论何时，只要一方将决策制定权或资源控制权授予给他方，代理关系就产生了。授权人就是委托人，被授权人就是代理人。股东和高级管理人员的关系就是代理关系的典型例子。股东作为委托人向公司提供风险资本，但是他们把对资本的控制权授予了高级管理人员，特别是 CEO，而 CEO 作为代理人则被期望能够以与股东利益最大化相一致的方式利用资本。正如我们所看到的，这意味着使用该资本的目的是为了实现公司长期盈利能力和利润增长率最大化。

该代理关系在公司内部持续向下传递。例如，在大型、复杂的多业务公司中，高级管理人员不可能做出所有重要决策，所以他们把对资本资源的决策权和控制权授予各业务部门经

理。因此，正像CEO等高级管理人员是股东的代理人一样，业务部门经理是CEO的代理人（因此，在这种关系中，CEO是委托人）。CEO相信业务部门经理将采用最有效的方式来使用其所控制的资源，从而确保他们能实现部门绩效的最大化，进而帮助CEO实现整个公司业绩的最大化，并最终完成对股东的代理责任。更一般地，只要管理者把权力下放给他们的下一级管理人员，并给予他们控制资源的权力，代理关系就确立了。

11.3.2 代理问题

尽管代理关系总体上运转良好，但如果代理人和委托人有各自不同的目标，或者说代理人行动时并不以委托人利益最大化原则行事，代理关系也可能会出现一些问题。代理人之所以能够做到这一点，是因为委托人与代理人之间存在着**信息不对称**（information asymmetry），即对于代理人自己所管理的资源，其总是能比委托人拥有更多的信息。无道德原则的代理人可以利用任何信息不对称的优势来误导委托人，并以牺牲委托人利益为代价实现自身利益最大化。

就股东而言，之所以存在信息不对称是因为他们将决策制定权授予CEO这一代理人，CEO借助自身在企业内部的职位，能够比股东对企业运营有更加清楚的了解。事实上，CEO不愿意与股东共享某些信息，因为这也将有助于竞争对手。从更一般意义上讲，正像CEO的下属就其控制的资源而言，很可能相对于CEO拥有信息优势一样，忙碌于企业日常运营的CEO必然相对于股东拥有信息优势。

委托人和代理人之间的信息不对称不一定是坏事，但信息不对称使得委托人难以判断代理人的表现，进而也无法有效地确保代理人对其使用受托资源的表现好坏负责。委托人与代理人的关系中天然存在着一定程度的业绩模糊性：委托人不能肯定代理人是否按照委托人利益最优化原则行事。他们不能确切了解到代理人是否尽可能有效地使用受托资源。从某种程度上讲，委托人必须相信代理人正在做正确的事情。

当然，这并不是盲目的信任：委托人运用某些合理的机制来监督代理人、评估其业绩，并在需要时采取必要的纠正措施。正如我们很快就要看到的，董事会就是这样一种机制，因为董事会承担的部分职能就是代表股东来监督和评价高级管理人员。其他机制也服务于同样一个目的。在美国，公众公司必须依据一般公认会计原则（GAAP），定期向证券交易委员会（SEC）递交详细的财务会计报表。这项条款存在的目的就是向股东提供有关管理者如何有效使用受托资本的一致、详细信息。同样，公司的内部控制系统也能帮助CEO确保下属尽可能有效地使用受托资源。

尽管有治理机制、全面的评估和控制系统，委托人与代理人之间总是存在着一定程度的信息不对称，而且在这一关系中总是存在着信任成分。但不幸的是，并不是所有的代理人都值得信任。少数代理人为了个人私利将会故意误导委托人，有时行事违反道德要求甚至程序上触犯法律。委托人和代理人的利益并不总是一致的，彼此之间存在分歧，而且有些代理人可能会利用信息不对称牺牲委托人的利益，实现自身利益最大化，甚至采取一些委托人永远不能宽恕的行为。

例如，有些作者认为，与其他许多人一样，高级管理人员也受地位、权力、工作保障欲望和收入等因素的驱动。凭借他们在公司内部的地位，CEO等管理人员可以利用他们对公司资金的支配权和控制，以牺牲股东的回报为代价满足自身这些欲望。CEO可能会利用自

己的地位，不是将公司资金以增加股东回报的方式进行投资，而是将公司资金应用于各种福利形式，如公务机、奢侈办事处、公款支付的异国风情游。经济学家将这种行为称为**在职消费**（on-the-job consumption）。除了进行在职消费，CEO 以及其他高级管理人员可能会利用其对董事会的影响力或控制力要求董事会薪酬委员会通过薪酬增加方案，从而满足其提高收入的欲望。美国行业评论家认为“非常支付”已成为一个普遍存在的问题，高级管理人员会为了自己的利益而牺牲股东和其他员工的利益。他们指出，由于非常随意的股票期权授予使得 CEO 能在上涨的股票市场中获得巨额奖金，CEO 薪酬增加的速度已远远超过普通工人，即使公司与竞争对手相比表现不佳时也是如此。1980 年，从《商业周刊》对美国最大的 500 家企业的 CEO 进行的调查表明，他们的平均收入是蓝领工人平均收入的 42 倍。而到 1990 年，这一数字已增至 85 倍。如今，这一调查表明 CEO 的平均收入是蓝领工人平均收入的 350 多倍。

批评者痛恨的是一些 CEO 薪酬的多少和他们的公司业绩之间明显缺乏联系。例如，2006 年 5 月，家得宝公司的股东在公司的年度会议上对公司 CEO 鲍勃·纳德利（Bob Nardelli）的薪酬痛苦抱怨。2000 年，纳德利被任命为公司 CEO，尽管在其加入公司后家得宝财务业绩平平，而且股票价格已经下降了 12%，但他得到了 1.24 亿美元的薪酬。如果将未行权的股票期权也包括在内，他的薪酬将超过 25 亿美元。另一个被抱怨的对象是辉瑞公司 CEO 汉克·麦金内尔（Hank MckKinnell），尽管自从他继任辉瑞公司 CEO 后，公司股价已下跌 40 多个百分点，但其在 2005 年获得了一笔 8 300 万美元的退休金和 1 600 万美元的薪酬。批评者认为，CEO 的薪酬数额与他们对公司的贡献不成比例。如果是这样，这就是代理问题的一个很明显的例子。

另外一个担忧就是 CEO 可能为了满足自己对社会地位、安全、权力和收入的需求，进行帝国建造（empire building），如试图购买新公司来通过多元化扩大公司的规模。尽管这种增长可能会抑制该公司的长期盈利能力和股东回报，但它增加了 CEO 控制的帝国规模，进而，CEO 的地位、权力、安全和收入都将得到满足（公司大小和 CEO 薪酬之间有很大的关系）。一些高级管理人员不是通过寻求盈利能力和利润增长速度之间的平衡来最大限度地增加股东回报，而是通过购买新的业务，牺牲长期盈利能力换取更快的公司增长速度。图 11-2 反映了公司长期盈利能力和收入增速之间的关系。没有实现增长的公司可能正在错失一些盈利性的机会。中等水平的销售收入增速（G^*）将使公司最大限度地提高长期盈利能力，并最终获得了 Π^* 数量的收益。因此，图 11-2 中 $G1$ 水平的增长率不符合盈利能力最大化（$\Pi 1$ 小于 Π^*）。同样的道理，企业要想获得超过 $G2$ 水平的收入增速，就必须通过多元化战略进入企业并不熟悉的领域。结果就是企业只能以牺牲盈利能力换取销售收入增速，也就是说，超过 G^* 点后，为支持未来增长而进行的投资并不能产生足够的回报，从而导致公司盈利能力下降。但是，$G2$ 水平的增速则可能是受 CEO 帝国建造驱动的，因为帝国建造可以提升其权力、地位以及收入。在 $G2$ 这一增速水平上，盈利能力只有 Π^* 水平。因为 $\Pi^* > \Pi 2$，在这一水平增长的公司很明显无法实现长期盈利能力或股东财富最大化。

21 世纪初代理问题的严重性得到了重视，当时一系列丑闻席卷企业界，其中许多丑闻是由高级管理人员追逐私利、公司治理机制无法有效地抑制高管人员的越轨行为导致的。2001 ~ 2004 年，包括安然公司、世通公司、泰科公司、联合电脑公司、南方保健公司、阿德尔菲通信公司、达力智公司、荷兰皇家壳牌公司、意大利大型食品公司帕玛拉特在内的许多大型公司暴露出了财务丑闻。在安然，公司向股东、雇员以及与之存在特殊伙伴关系的监管机构（监管机构无法接触到资产负债表）隐瞒了大约 270 亿美元的负债。在帕玛拉特，很

明显的是管理者“发明”了 80 亿 ~120 亿美元公司从来没有出现的资产以填充企业的资产负债表。在荷兰皇家壳牌公司，高管故意把公司的石油储备价值夸大 1/5，即增加了实际上并不存在的 40 亿桶原油，从而使公司看起来比现在更具价值性。在其他公司，一般情况下，收益也被人为地夸大了数亿美元，在泰科公司中则被夸大了数十亿美元，而在世通公司中，2001 年的成本支出则被少报了 30 亿美元。在所有这些案例中，所有会计欺诈行为的主要动机似乎都是为了向股东提供一个比实际状况更好看的企业业绩，从而确保高级管理人员获得更高的薪酬。战略行动 11-2 讨论了联合电脑公司的会计欺诈行为。

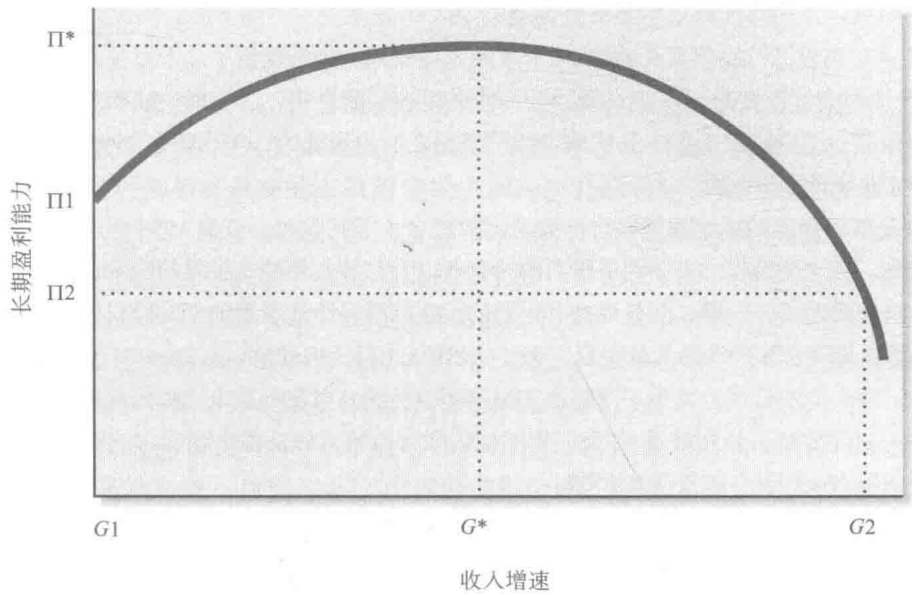


图 11-2　盈利能力与收入增速之间的平衡

战略行动 11-2

联合电脑公司的内部交易

联合电脑公司是世界上最大的电脑软件公司之一。20 世纪 90 年代，受收入和利润激增的驱动，公司股价快速上升。20 世纪 90 年代末期，由于联合电脑公司的收入增速快于其他竞争对手，因此投资者认为该公司的市场份额正在增加，随之而来的就是更高的盈利能力，所以他们哄抬公司股票的价格。在这一过程中，联合电脑公司的高级管理人员是最主要的受益者。

联合电脑公司 CEO 兼董事会主席王嘉廉（Charles Wang）、首席运营官桑杰·库马尔（Sanjay Kumar）以及首席技术官拉塞尔·阿茨特（Russell Artzt）等三位高级管理人员获得了董事会提供的一项慷慨的激励计划，即如果公司股票价格连续 60 天超过 53.13 美元，他们将获得一份相当于 2 000 万股的特殊股票激励。1998 年 5 月，联合电脑公司本季度获得了“创纪录”的收入和利润。股票价格飙升过了 53.13 美元的行权价，而且保持的时间足可以让三位高管人员获得享受特殊股权激励，而这些股票当时大约价值 11 亿美元。

1998 年 7 月末，在三位高管人员获得了其奖励之后，库马尔宣布亚洲经济风暴和千年虫的影响“使我们有理由相信，在接下来的几个季度中，公司的收入和利润将缓慢增长”。联合电脑公司

的股票价格很快从每股 55.00 美元下降到 40.00 美元。接下来，股东进行了一系列集体诉讼，并认为公司管理层通过误导股东而使自己受益。诉讼的结果就是三位高管人员被强制要求归还了他们的部分所得，并且他们的奖励数额也减少到 450 万股。王嘉廉也从 CEO 职位上辞职，只保留董事会主席的职位，而库马尔则担任公司 CEO。

但是事情远没有结束，由于联合电脑公司引起了美国司法部和美国证券交易委员会的注意，它们针对公司会计行为进行了联合调查。截至 2002 年，据说该公司在 2000 年 5 月通过采取一项难以观察的行动使公司收入减少了 10%（大约 17.6 亿美元），这就低于其 2000 年 3 月之前三个会计年度公布的结果。公司向证券交易委员会提交的 10K 的备案中对“向下修正”进行了详细说明，在 1998 年 5 月对高管进行股票奖励的前 14 个月内为提升知名度而花费了几千万美元，这些钱包括截至 1998 年 3 月会计年度的 5.13 亿美元。公司收入没有受到影响，因为损失被相对下调的支出抵消掉了。据报道，下调修改是在毕马威的审计师督促之后才出现的，毕马威在 1999 年 6 月代替了公司原有的安永会计师事务所。

一些观察家得出的结论就是联合电脑公司故意夸大了其收入，直到 1998 年 5 月使其公司的三位高层获利。在这个过程中失败的是股票的持有者以及打算长期持有股票的股东，因为股票持有者在股票价格虚高时买入股票，而长期持有股票的股东则眼睁睁地看着他们的股权价值将因为股权奖励给王嘉廉、库马尔和阿茨特而被稀释。在《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）公布了持续调查的报告之后，联合电脑公司也发表了声明，在该声明中说到公司在听从审计师的意见后，改变了对收入和费用的分类方法。公司提道：“我们仍然相信联合电脑的做法是合理的，这一改变对于报告中的收益、每股收益和现金流量没有影响。”

到 2004 年，很显然联合电脑公司所做的事没有一件是适当的。根据美国证券交易委员会的调查结果，1998~2000 年，公司采取倒填合同日期的措施提高收入。例如，2000 年 1 月，联合电脑公司和一个客户协商了一份 300 万美元的合同，并采取倒签日期的方式以使这项收入出现在 1999 年。尽管最初这项措施可以用来帮助获取 1.1 亿美元的特殊股票奖励，但到 2000 年，这项措施显示了他们采取孤注一掷的做法来实现公司一直难以完成的财务预期。在持续增加的压力下，2002 年王嘉廉被免董事会主席一职，2004 年库马尔在董事会的压力下也从 CEO 的职位退了下来，这种做法是为了推迟承认公司财务声明的欺诈行为。2004 年年末，在与联邦监管机构达成的协议中，公司承认了 2.2 亿美元的欺诈。作为协议的一部分，库马尔被联邦检察机关起诉，并对其妨碍司法和证券欺诈进行指控。2006 年 11 月，在欺诈案中，库马尔被判处 12 年的监禁。

资料来源：J. Guidera, “Probe of Computer Associates Centers on Firm’s Revenues,” *Wall Street Journal* (2002): pp. A3, 15; Ronna Abramson, “Computer Associates Probe Focus on 1998, 1999 Revenue,” The Street.Com, May 20, 2002; C. Forelle, M. Maremont, and G. Fields, “U.S. Indicts Sanjay Kumar for Fraud, Lies,” *Wall Street Journal*(2004): p. A1. N. Varchaver, “Long Island Confidential,” Fortune (2006): pp. 172–178.

非常重要的一点是我们要牢记代理问题并不仅限于高级管理层与股东之间的关系上。CEO 与下属之间，以及下属与其下属之间的关系也面临着代理问题的困扰。下属可能会利用其对信息的控制来歪曲其部门的真实业绩，从而提高自身报酬，增加工作安全感，或者确保获得超过应得份额的公司资源。

面对这些代理问题，委托人的挑战是：①塑造代理人的行为，从而确保他们能按照委托人设定的目标行事；②减少代理人与委托人之间的信息不对称；③建立机制以清除那些不能依照委托人目标行事甚至误导委托人的代理人。委托人将尝试通过一系列治理机制应对这些挑战。

11.4 治理机制

治理机制是委托人用以协调委托人与代理人，并用于监督和控制代理人的机制。治理机制的目的是降低代理问题的范围和频率，来帮助确保代理人能够以与委托人利益最大化相一致的方式行事。在本章中，主要的焦点集中在促使高级管理层（即代理人）和他们的委托人——股东之间利益相一致的治理机制。但是，不能忘却的是，治理机制也用于协调业务单元经理与其上级之间、组织内的下级之间的利益关系上。

11.4.1 董事会

在美国和英国，董事会是公司治理机制的核心。董事会成员由股东直接选举，而且公司法规定在公司中董事会应代表股东利益。因此，从法律意义上讲，董事会应对公司行为负责。董事会在公司内部拥有最高的决策制定权，从而使其能够监督公司战略决策，并能确保这些决策与股东利益相一致。如果股东认为公司战略并不能确保其最佳利益，他们将采取一些制裁措施，如否决管理层的董事会提名或者提交股东自己的提名。除此之外，董事会拥有雇用、解聘以及向雇员特别是 CEO 支付报酬的法定权力。董事会也承担着确保审计过的公司财务报表能够真实地展现公司财务状况的责任。因此，董事会存在的目的就是减少股东与管理层之间的信息不对称，并代表股东监督和约束管理层行为。

典型的董事会由内部董事和外部董事共同组成。**内部董事**（inside directors）是诸如 CEO 之类的公司高级雇员。他们存在于董事会是因为他们拥有关于公司活动有价值的信息。没有这些信息，董事会不能充分行使其监督职能。但因为内部董事是公司的全日制员工，他们的利益常常与他们的管理层相一致。因此，需要引入外部董事来增加监督和评估过程的客观性。**外部董事**（outside directors）不是公司的全日制员工。他们中的许多人是同时在几家公司董事会任职的全日制专职董事。由于有必要维护自己作为一个具备胜任能力的外部董事的声誉，外部董事因而有动力尽可能客观、有效地完成自己的工作。

毋庸置疑的是，许多董事会能极好地完成他们被授予的职能。例如，当苏富比的董事会发现本公司与佳士得进行价格合谋时，董事会成员迅速行动并罢免了公司 CEO 和董事长的职务（见战略行动 11-1）。但并不是所有的董事会都做了它应该做的事情。正在走向破产的能源企业安然公司的董事会就曾签字同意了审计过的公司财务报表，但这随后被证明是极具误导性的。

现有公司治理体系的评论家指责董事会中的内部董事经常主导外部董事。内部董事可以利用他们在管理层级的位置对董事会接受的何种公司专属信息施加控制。因此，他们能以使自己处于更为有利位置的方式提供信息。除此之外，由于内部董事拥有公司运营的丰富知识，而渊博的知识和对信息的控制是权力的来源，相比较于外部董事，内部董事在影响董事会决策制定方面能处于更加有利的位置。董事会可能受内部董事控制，并且只是管理层决策的橡皮图章而无法守护股东利益。

一些观察家认为许多董事会被公司 CEO 支配，特别是当 CEO 同时也是公司董事长时更是如此。为了支持这个观点，他们指出无论是内部董事还是外部董事经常都是由 CEO 个人提名的。常见的内部董事在管理层级上就是 CEO 的下属，因而内部董事不可能批评老板。因为外部董事同样通常是被 CEO 任命的，也很难指望他们能客观地评价 CEO。董事会往往

会偏向于CEO，而不是股东。更进一步地，同时兼任董事长的CEO可能会控制董事会的议事日程，从而转移对其领导能力的任何批评。

21世纪初，在企业界遭受了大量指责之后，有清晰的迹象表明许多公司的董事会正逐渐摆脱仅仅只是高管层橡皮图章的角色，并在公司治理当中开始发挥更加积极的作用。从某种程度上讲，是新法案推动了董事会角色的转变，例如2002年美国的《萨班斯－奥克斯利法案》（Sarbans-Oxley）强化了监管公司报告和公司治理的规则。同样也非常重要的是，部分法院越来越倾向于让董事对公司虚假公告负责。诸如养老基金等实力强大的机构投资者在发挥自己的影响力方面也表现得更为主动，经常推动董事会增加外部董事比例、董事长与CEO两职分离以及要求董事长扮演外部董事的角色。结果，在一定程度上，在21世纪头10年的最后几年，超过50%的大公司是外部董事做董事长，而在20世纪90年代这一比例远不足一半。董事长与CEO两职分离限制了公司内部董事特别是CEO控制董事会的能力。当然，我们仍然必须承认董事会并不能完全像理论上应该做的那样去工作，还需要其他一些机制来协调股东与经理层之间的利益。

11.4.2　基于股票的薪酬

根据代理理论，减少代理问题的最好方式是委托人通过绩效薪酬体系为代理人建立一些激励机制，从而使代理人能够依照委托人利益最大化原则行事。在股东和高管层的案例中，股东可以通过将高管层的薪酬与股价表现结合起来，鼓励高管层采取能够最大化企业长期盈利能力和利润增长的战略，以及由此而实现的股东股票收益最大化的原则。

通常，大多数绩效薪酬体系就是向管理者提供**股票期权**（stock options）：一种以某一事先确定的价格（行权价）在未来某时点（通常在授权日后的10年之内）购买公司股票的权利。通常来讲，行权价就是期权最初授予时的股票交易价格。股票期权背后的逻辑就是激励管理层采取提升公司股价的战略，因为一旦这样做，他们将能增加自身股票期权的价值。另一种以股票为基础的薪酬绩效体系就是一旦管理层能实现预先设定的绩效目标，就赠予管理层股票。

许多学术研究显示向高管层提供以股票为基础的薪酬激励计划（如股票期权和股票赠予）能有效协调管理层与股东之间的利益。例如，一项研究发现当管理者是公司大股东时，他们可能更多地站在股东角度上考虑并购决策对股东回报的影响。另一项研究的结果表明，如果管理层同时也是公司大股东的话，他们将不愿意采取那些只是最大化公司规模而非增强公司盈利能力的战略。从更一般意义上讲，我们很难否认因为执行股票期权从而成为富人是成功企业的雇员每周工作6天、每天工作14个小时的主要动因。

然而，授予股票期权的做法变得越来越有争议。许多高管通过多年前获取的股票期权行权而赚取巨额红利。尽管批评家并不否认这些股票期权的确能激励管理者改善公司绩效，但他们还是认为这些期权过于慷慨。之所以担心这些就是因为授权的股票期权行权价格是如此低，以至于CEO可以不费吹灰之力就能通过行权获取巨额回报，甚至当公司在股票市场上表现欠佳时也能获取巨额收益。事实上，2005年和2006年就出现了一起严重的代理问题事件，当时美国证券交易委员会对曾经授予高管股票期权的多家公司开始进行调查，这些公司授予股票期权的时间很明显地被推迟到股价更低的时点，从而使高管能够比原计划股权授予当日赚更多的钱。到2006年年末，证券交易委员会正在对大约130家可能与财务股票期权

日期相关的丑闻进行调查。一些大公司也在调查名单里面，包括苹果、捷普集团、联合健康集团（United Health）以及家得宝公司。

其他针对股票期权的批评者包括著名投资者沃伦·巴菲特（Warren Buffett）在内，抱怨大量授予的股票期权将增加公司在外的流通股票数量，从而稀释了股东的股权比例，因此这些股票期权应列示在公司会计上，并被看作与利润相对应的成本。直到2005年，执行的会计监管规则规定股票期权并不像工资和奖金那样计提费用。但是这一切都已改变，结果是许多公司开始减少使用股票期权。例如，在微软公司，尽管公司长期以来一直向表现优异的雇员提供慷慨的股票期权，但是在2005年股票期权被股票赠予替代了。

11.4.3 财务报表和审计机构

根据一般公认会计准则，在美国公开上市的公司都要按证券交易委员会的要求提交季度报告和年度报告。这一要求的主要目的在于提供有关股东的代理人——公司高管如何运营企业的一致的、详细的、准确的信息。为了确保管理者没有提供虚假的财务信息，证券交易委员会也要求会计报告应经由独立并且可信的会计公司审计。其他发达国家也存在类似的监管规则。如果该体系能够按照预想的那样运行，股东就有足够的理由相信财务报表中包含的信息应能准确地反映公司各项事务的状态。至于其他事情，这些信息能够确保股东对其所投资企业的盈利能力进行核算，并将该公司与竞争对手的资本回报率进行对比。

不幸的是，至少在美国这一体系并没有像预期的那样运行。尽管大量的公司在其财务报表中提供了准确的信息，大量的审计员也确实在审计这些信息的时候做出了出色的工作，但是还是有大量证据表明一定程度上，审计员的让步帮助少数公司滥用了该体系。在已经破产的能源企业安然公司里，这是一个显而易见的问题，安然首席财务官和其他高管人员通过制造账外合伙企业，而没有向投资者披露公司真实的财务状况，从而向公众隐瞒了安然公司负债的真实情况。安达信会计师事务所（Arthur Anderson）作为安然公司的审计机构很明显参与了这起欺骗事件，这直接违背了其诚信职责。安达信与安然公司之间还签署了利润丰厚的咨询合同，因此，为了不破坏该合同，安达信并不想质疑安然公司财务报表的准确性。在这一合谋欺骗中，股东是失败者，因为他们依赖那些并不准确的信息做出了自己的投资决策。

近些年来，大量的案例显示了管理者操纵财务报表从而能够向公司投资者展现一幅扭曲了的公司财务景象。最典型的动机就是夸大公司的收入或收益，从而激发投资者的热情，推动股价上涨，使管理者有机会获取个人私利以及优先认股权补贴，很明显这是以牺牲那些被报告误导的股东为代价的（具体案例见战略行动11-2）。

诸如安然和联合电脑等公司提供的虚假财务报表使得我们非常有理由质疑审计过的财务报表所包含的信息的准确性。作为回应，2002年美国通过了《萨班斯－奥克斯利法案》，该法案标志着自20世纪30年代以来会计准则和公司治理程序最大幅度的修改。在其他事件中，《萨班斯－奥克斯利法案》为会计公司建立了一个新的监督委员会，要求CEO和CFO在他们公司的财务报表上背书，并禁止公司雇用同一家会计公司进行审计和咨询服务。

11.4.4 接管约束

鉴于公司治理机制存在的缺陷，很明显的是在某些公司里代理问题可能依然存在。但

是，股东仍拥有某些剩余期权，因为他们总是能够卖出自己的股票。如果大量的股东开始这样做，公司股票的股价将会下跌。如果股价下跌的足够多，公司股票的市场价值可能还没有资产的账面价值高。此时，该公司可能就会成为一个有吸引力的并购目标，并且面临被另外一家公司购买的风险，从而违背了目标公司管理层的意愿。

被另外一家公司并购的风险就是众所周知的**接管约束**（takeover constraint）。接管约束限制了管理层可能采取那些将自身利益凌驾于股东利益之上的战略和行动的程度。如果他们无视股东利益，公司将被收购，高管一般情况下也会丧失其独立性并可能因此而丢掉工作。因此，接管的威胁能够有效地约束管理层的行动，并限制代理问题中最糟糕的情况。

20 世纪 80 年代到 90 年代初期，接管的威胁经常被强行收购的公司采用：个人或者企业一旦认为公司管理层采取的战略与股东财务最大化不一致，就大量购买该公司的股票。收购方认为如果这些表现拙劣的公司能够采用其他战略，他们将能为股东创造更多的价值。收购方强行购买公司股票或者是为了接管该业务并更有效率地运转，或者是推动高管层的变化，用一个能够在更大程度上实现股东回报最大化的团队替换现有团队。收购方并不是受利他主义而是受收益驱动的。如果他们能够成功接管竞标，他们将采取那些能给股东（也包括自己）带来更大价值回报的战略，即使接管竞标失败，收购方也能够获取巨额财富，因为他们持有的股权将由企业以可观的溢价赎买回去。这种被称作“绿色邮件”的收益的来源也引起了大量讨论和争议。尽管有人宣称强行收购带来的威胁能够驱使公司管理层更好地经营企业，从而有利于改善公司绩效，但其他人认为这种说法缺乏证据。

虽然从 20 世纪 90 年代早期，敌意收购事件已明显减少，但这并不表明接管约束就不再发挥作用。21 世纪初特有的环境使敌意收购更为困难。20 世纪 90 年代的繁荣使得许多公司过度负债，美国企业带着资产负债表上创纪录的负债进入了 21 世纪。这些公司的债务程度限制了公司进行财务收购，尤其是敌意收购的能力，因为这些收购通常是非常昂贵的。除此之外，在 20 世纪 90 年代股票市场泡沫时期，许多公司的市场价值与潜在的基础大相径庭，甚至在股票市场某些板块（如科技板）出现大幅跳水之后，相对于历史标准而言，市场价值仍然偏高，从而使得那些即使针对运营糟糕、亏损企业的敌意收购也显得过于昂贵。然而，收购行为趋向于周期化，似乎一旦股票市场和公司资产负债表上的过度负债消失，收购约束又会卷土重来。需要记住的是，收购约束是治理机制中可采取的最后手段，通常只有当其他治理机制都失败时才会使用。

11.4.5　公司内部治理机制

到目前为止，本部分主要聚焦于设计治理机制以减少股东与管理层之间可能存在的代理问题。由于在公司内部也存在代理关系，因此不同层级之间的管理层也存在代理问题。在本部分，我们将探讨如何通过使用战略控制体系和激励体系这两种互补的治理机制以协调更高一级管理层与其雇员之间的动机和行为，从而减少公司内部的代理问题。

1. 战略控制体系

战略控制体系是公司内部建立的用以减少不同层级管理层间代理问题范围的主要治理机制。这些体系包括制定正式目标、评价以及反馈体系，从而使管理层能有效地评估公司是否正在执行最大化长期盈利能力所必需的战略，特别是是否正在获取卓越的效率、品质、创新以及客户响应。我们将在后续章节中更加详细地加以讨论。

战略控制体系具有如下目的：①建立能够评估绩效的标准和目标；②建立一个固定的度量、监督绩效的体系；③对实际绩效与已确立的目标进行对比；④评估结果并在必要时采取纠正措施。用治理的术语来讲，高层管理者的目标应是在法律和伦理约束下最大化股东财富，而战略控制体系的目的则是确保作为高层管理者代理人的下一级管理者能够按照与高层管理者目标相一致的方式行事。

一个越来越具有影响力的模型就是平衡计分卡，该模型将指导管理层通过制定正确的战略控制体系以改善组织绩效。根据平衡计分卡模型，管理层一直主要采用诸如资本回报率等财务绩效测量方式来评估组织绩效。财务信息是非常重要的，但只是依据财务绩效还远远不够。如果管理层旨在掌握组织绩效的真实情况，财务信息还必须由反映组织运营状况的绩效指标来补充，以帮助企业获取竞争优势的四个基石：效率、品质、创新和客户响应。财务结果只是简单地向战略管理者提供其采取决策的结果，而其他指标则借助于向管理者提供组织在构建驱动未来绩效的过程中，组织现在处于何种位置的信息来使绩效的状况更加清晰。

图 11-3 展示了平衡计分卡的一种运行方式。基于组织使命和目标，战略管理者制定了一系列的战略，以获取竞争优势，并最终实现这些目标。之后，战略管理者建立组织结构以利用资源获取竞争优势。为了评估战略和结构的运营状况，管理者开发了专门的绩效评价指标以对竞争优势四个战略基石的完成情况进行评估：

- 效率可以用指标来度量：生产成本水平、劳动生产率（如生产一单位产品需要多少工时）、资本生产率（如投入到专利、工厂和设备上的 1 美元能带来多少收益）以及原材料成本。
- 品质可以用指标来度量：一段时间内不合格的产品数量、顾客退回的有缺陷的产品数量，以及产品可靠性水平。
- 创新可以用如下指标度量：引入的新产品数量、某一界定时间内新产品销售占销售收入的比例、相对于竞争对手开发新一代新产品所需要的时间、研发生产率（即成功生产某一产品需要多少研发投入）。
- 客户响应可以用如下指标度量：重复购买的客户数量、客户流失率、按时向客户发送货物的水平以及客户服务水平。

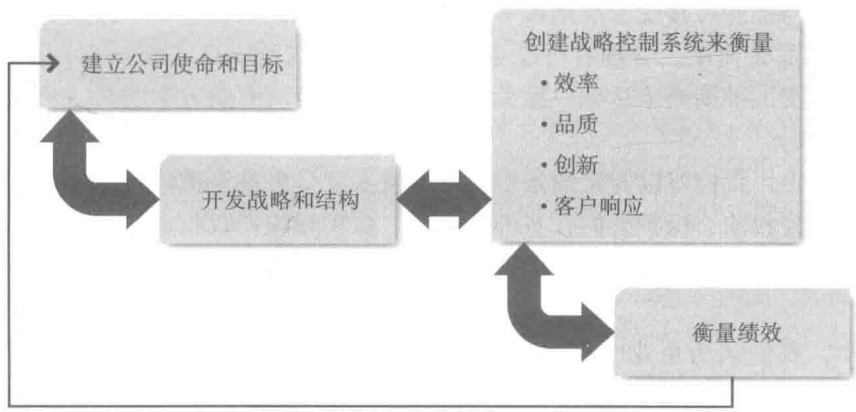


图 11-3　平衡计分卡

正像平衡计分卡的发明人卡普兰和诺顿所说的："可以将平衡计分卡看作飞机驾驶舱里

的仪表盘和指示器。对于驾驶飞机这项复杂的工作，飞行员需要有关飞行的诸多方面的详细信息。他们需要有关油料、飞行速度、高度、方向、目的地以及其他综合反映现在和预期环境的其他指示器。单纯地依赖一个工具可能是致命的。同样地，今天管理一个组织的复杂性也要求管理者必须能同时看到各个领域的绩效状况。”

管理者构建竞争优势的能力转变为组织绩效的方式要用财务指标来度量，包括资本回报率、销售收益率以及资本周转率等（见第 3 章）。基于在平衡计分卡中用全面的指标进行评估，战略管理者在重新评估公司使命、目标以及采取正确的行动解决问题、限制代理问题或者借助于组织战略和结构改变利用新的机遇以实现战略控制目的的时候，就能处于更为有利的位置。

2. 员工激励

单纯的控制体系本身也许并不能完全使股东、高级管理层以及组织其他成员之间的积极性协调一致。为了推动这一目标实现，企业也经常采用正向的激励体系以激励员工朝实现长期盈利最大化这一中心目标前进。正如已经提到的，员工持股计划（ESOP ）和股票期权授予方式一样，也是一种正向激励形式。20 世纪 90 年代，员工持股计划和股票所有权授予在许多组织内部得以向基层深入推进。这一体系背后的逻辑简单明了：意识到股价以及自身财富取决于公司盈利能力后，雇员将努力实现盈利能力最大化。

除了股票基础的薪酬体系，雇员薪酬也可以与获取卓越效率、品质、创新以及客户响应相关联的目标联系在一起。例如，生产工人的绩效奖金可能取决于品质和生产目标的完成情况，达成这些目标能够降低公司成本、增加顾客满意程度以及提升公司盈利能力。同样地，销售员的绩效奖金可能取决于销售目标的超额完成情况，而研发人员的绩效奖金则取决于其帮助开发的新产品的成功情况。

11.5　伦理和战略

伦理（ethics）这个术语指的是那些可接受的引导个人和职业成员行为、组织行动的对与错的准则。**商业伦理**（business ethics）指的是那些可接受的引导商业人士行为的对与错的准则。伦理的决策与那些可接受的准则相一致，而非伦理的决策则违背了可接受的准则。这并不像其听起来的那么简单。管理者可能会面临**伦理困境**（ethical dilemmas），即面临那些对于对与错的可接受的准则尚未达成一致见解的情况，或者现有的方案没有一个在伦理上看起来似乎能够接受的。

在当今社会中，我们习以为常的是非观不仅被高度认可甚至被修订成法。在商界，也有控制产品责任的侵权法、保护合同权益的合同法、保护知识产权权益的知识产权法、控制竞争行为的反垄断法以及规范证券交易的证券法等。违反这些法律不仅是不合伦理的，也是不合法的。

在本书中，我们认为企业中管理者的首要目标就是采取战略以实现长期盈利能力以及企业利润增长最大化，从而提高对股东的回报。当然，战略也必须与指导企业行为的法律相一致：管理者在试图最大化企业盈利能力时必须合法行事。正如我们在本章中已经看到的，有许多管理者违反法律的案例。进一步来讲，管理者可能利用我们法律体系中许多法

律上的模糊或灰色地带，采取那些在法律意义上充其量只是违法嫌疑，而很明显是违背伦理的举动。

例如，在战略行动 11-3 中，我们讨论了耐克公司在发展中国家使用血汗工厂的劳工为发达国家的消费者生产运动鞋。尽管耐克及其分销商使用廉价劳动力（即在恶劣工作环境中长期工作却只能获得少量报酬的员工）并没有违法，但是许多人认为采用分销商这种方式是不道德的，因为按照西方标准很明显分销商盘剥了劳动力。在本部分中，我们可以更加清晰地看到管理者制定战略时所面临的伦理问题，也可以看到管理者为了确保战略决策不但合法而且合乎伦理所采取的措施。

战略行动 11-3

耐克和血汗工厂的争论

就许多方面而言，耐克都是一家典型的国际化企业。耐克由俄勒冈大学前田径明星菲尔·奈特（Phil Knight）创立于 1972 年，现在是全世界运动鞋和运动服市场的领导者之一。到 2004 年，公司年收入超过 120 亿美元，资本回报率达到 17.5%，产品销往全世界 140 个国家。耐克并不承担制造工作，相反只是承担设计和营销工作，将生产签约给全球各地，总共雇用 550 000 个分包商进行全球网络营销。这些分包商总共约有 600 家工厂。这家巨型企业使得创始人菲尔·奈特成了美国最富有的人之一。耐克的广告语“Just Do It！”及其“swoosh”标识和明星代言人泰格·伍兹（Tiger Woods）在流行文化中具有超高的知名度。

尽管获得了这些成功，公司却被持续不断的指控所困扰。耐克被指控其产品都是血汗工厂制造的，工人（很多是儿童）在危险的环境中如奴隶般地工作，得到的工资却低于勉强维持生活的水平。耐克的恶意批评者声称，耐克的财富是建立在全世界穷人的支持上的。许多人把耐克看作全球化恶魔的象征：一家富有的西方国家企业剥削世界上的穷人来为发达国家娇惯的消费者提供昂贵的鞋子和衣服。耐克的 Niketown 商场已成为反全球化抗议者的标准目标。一些非政府组织，如以旧金山为基地的致力于促进全世界环境、政治和社会公平的人权组织——全球交流组织（Global Exchange），已把耐克作为持续批评和抗议的目标。诸如丹·拉瑟（Dan Rather）主持的 CBS《48 小时》等新闻栏目已经对耐克国外供应商的工厂环境进行了曝光。几所与耐克有着最有利的赞助协议的美国主要高校的学生对那些协议提出了抗议，原因就是耐克使用血汗工厂的劳工。

1996 年，CBS 推出的新节目《48 小时》中披露的细节就是典型的指控内容。报道描绘了这样一幅画面：在一个越南分包商那里，年轻女人在恶劣的工作条件下伴随着有毒材料一周工作六天，每小时仅得 20 美分。报道同样指出，在越南每天的生活成本最少为 3 美元，除非进行大量的超负荷工作，否则无法实现这样的收入。耐克及其分包商并没有触犯法律，但这则报道及其他类似的报道提出了这样的伦理问题：利用血汗工厂生产本质上只是时尚附属品的东西，这可能是合法的，帮助公司提高了盈利能力，但以西方标准来看，与那些明显剥削劳动力的分包商合作符合伦理吗？耐克的批评者认为这并不符合伦理，所以耐克发现自己处在一股游行示威和抵制购买浪潮的中心。

火上浇油的是，1997 年 11 月全球交流组织获得了一份耐克的审计受委托人安永会计师事务所关于耐克分包商的越南工厂的秘密报告，并将其泄露。这家工厂有 9 200 名工人，每月生产 400 000 双鞋。安永会计师事务所的报告描绘了这样一幅惨淡的画面：几千名大部分小于 25 岁的年轻女性，在酷热、噪音和污浊的空气中每天工作 10.5 个小时，每周工作 6 天，只为了每周区区 10 美元的报酬。报告还发现了患有皮肤病和呼吸疾病的工人并没有被调到不接触化学品的部门。那些

处理危险化学品的工人有一半以上都不戴防护面具和手套。报告指出，在这家工厂的一些部门，工人被暴露在超过当地法定标准 177 倍的致癌物下，77% 的员工都患有呼吸疾病。

这些围绕耐克与分包商合作的曝光迫使耐克不得不重新考虑其政策。意识到其分包商政策被认为是不道德的，耐克的管理层采取了很多措施，包括为耐克的分包商设定一套行为准则，建立一套体制借以使得所有的耐克分包商都要受到独立审计师的年度审查。耐克的行为准则要求制鞋工厂的所有员工都必须满 18 周岁，暴露在有毒物质环境下不得超过美国职业安全与健康管理局（OSHA）为美国工人规定的上限。简而言之，耐克认为要使行为符合伦理道德，不能仅仅满足于法律的要求，而且必须建立并强制推行符合普遍接受的道德准则的规则。

资料来源："Boycott Nike," CBS News 48 Hours, October 17, 1996; D. Jones, "Critics Tie Sweatshop Sneakers to 'Air Jordan'" USA Today, June 6, 1996, p. 1B; "Global Exchange Special Report: Nike Just Don't Do It," available at www.globalexchange.org/education/publications/newsltr6.97p2.html#nike; S. Greenhouse, "Nike Shoeplant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers," *New York Times*, November 8, 1997; V. Dobnik, "Chinese Workers Abused Making Nikes, Reeboks," *Seattle Times*, September 21, 1997, p. A4.

11.5.1　战略中的伦理道德问题

战略管理者面临的伦理道德问题覆盖面非常广泛，但是大多数情况下这些伦理问题主要源于企业目标或者管理者个人目标与包括股东、顾客、雇员、供应商、竞争对手、社区以及公众等重要利益相关者基本权利之间的潜在冲突。利益相关者拥有被尊重的基本权利，因而违背这些权利是不道德的。

股东有权利获得有关其投资的及时、准确的信息（在会计报表中），而违背这些权利是不道德的。顾客有权利获知其所购买产品和服务的全部信息，包括有权利获知所购产品将可能如何给他及其他人带来伤害的信息，而限制顾客获取这些信息就是不道德的。雇员有权利要求获得安全的工作条件、所执行工作的公平报酬以及管理者的公平对待。供应商有权利要求合同得到遵守，企业不能利用自身与供应商实力的非对等性采取机会主义行为，要求重签合同。竞争对手有权利期望企业遵守竞争规则，而且不要违反《反托拉斯法》的基本准则。社区和公众及其政府里面的政治代言人有权利要求企业尊重社会对企业的基本期望，例如不要向环境中倾倒有毒污染物，或者对政府合同不得要价过高。

站在利益相关者的角度来看商业伦理的人们通常认为，管理者承认并尊重利益相关者基本权利的行为方式是明智的，因为这样做会保证得到利益相关者的支持，最终受益的是公司及其管理者。其他人认为在很多情况下，按伦理标准行事是唯一正确的选择。他们认为企业需要认识到自身的身份高、责任重。身份高、责任重是法语中的术语，意思是出身高贵的人有责任承担高尚的、慈善的行为。对于企业来讲，它的意思是成功企业应承担进行慈善行为的道德责任。

当管理者决定将他们的个人目标或企业的目标放在一个或更多利益相关者群体的根本权益之上时，非伦理的行为便经常在企业内部出现了（换句话说，不道德行为可能源于代理问题）。这种行为最常见的例子包括自我交易、信息操纵、反竞争行为、对公司所在的价值链上的其他企业（包括供应商、互补品提供商和分销商）进行投机性剥削、提供持续欠佳的工作条件、破坏环境以及腐败等。

当管理者发现如何用公司的钱谋取私利时，**自我交易**（self-dealing）就发生了，我们在本章中已经讨论了几个例子（如泰科公司和联合电脑）。当管理者为了加强自己的财务地位或公司的竞争地位而运用自己对公司数据的控制权歪曲或隐藏信息时，**信息操纵**（information manipulation）便发生了。正如我们所看到的，许多财务丑闻都是对财务数据的故意操作。对于非财务数据，信息操纵同样会发生。当烟草公司的管理者压制内部有关吸烟带来健康问题的研究，践踏消费者获知吸烟危害健康的准确信息的权利时，信息操纵就发生了。当证据公布于众时，律师便对烟草公司提起了集体诉讼，认为它们故意对吸烟者造成伤害：它们向消费者推广已知会对消费者造成危害的产品而触犯了侵权法。1999 年，烟草公司接受了一起诉讼，这起诉讼是国家为了弥补因吸烟所致疾病花费掉的医疗保健开支而发起的，最后国家总共获赔 2 600 亿美元。

反竞争行为（anticompetitive behavior）包括一系列为了损害现实存在的或者潜在的竞争对手以加强公司未来、长期发展前景的动作和行为，最常使用的是垄断力量。例如，20 世纪 90 年代，美国司法部门声称微软利用其在操作系统上的垄断强迫 PC 制造商把微软的网络浏览器、IE 浏览器和 Windows 操作系统一起捆绑销售，并将 IE 浏览器直接摆在了计算机桌面上（当你启动个人电脑时看到的屏幕称为桌面）。据报道，微软告诉 PC 制造商，如果它们不这样做，微软将不会提供给它们 Windows 操作系统。这对 PC 制造商而言是一个强大的威胁。这种违反《反托拉斯法》的捆绑销售行为导致了另外一家提供网络浏览器的竞争对手——网景破产。法院裁决在这一案件中，微软确实滥用了它的垄断力量。2001 年通过的一份同意判决书迫使微软停止这种行为。

抛开是否合法的问题不说，微软所采取的这种竞争行为至少有三点是不道德的（不符合伦理标准的）：第一，它通过不公平地限制最终消费者的选择而侵犯了他们的利益；第二，它侵犯了产业价值链下游的参与者的利益（在这一案例中是 PC 制造商），微软强迫他们将一个特殊的产品放入其设计中；第三，它侵犯了竞争对手自由、公平交易的权利。

在公司参与的价值链中，**投机性剥削**（opportunistic expoitation）其他参与者是另一种不道德的行为。这种通常发生在当一家公司的经理想要单方面地修订与供应商、购货商（买方）或者互补品提供商等的合同条款时，利用自身的强势力量，选择对本公司更有利的方式使修订后的合同通过。例如，20 世纪 90 年代末，波音公司与钛金属公司（Titanium Metals Corporation）签订了 20 亿美元的合同以连续 10 年内每年购买特定数量的钛金属。2000 年，在钛金属公司花费了 1 亿美元扩大产能已满足合同需要时，波音要求重新谈判，以获得更低的价格，并取消最低购买量合同。作为钛金属最主要的购买方，波音认为可以利用它的力量来迫使修订合同通过，而且钛金属公司的投资也使得其不可能放弃这一交易，然而钛金属公司立即以违反合同为由将波音告上法庭。最终通过庭外协议，波音同意向钛金属公司支付财务上的损失（据报道为 6 000 万美元），并签订了新的合同来购买钛金属。不管这一行为合法与否，它都是非伦理的，因为它损害了供应商与购买方通过谈判达成合作，进行公平、公开交易的权利。

当管理者在工作条件上投资不足或者付给雇员低于市场水平的工资以降低生产成本时，**不合规格的生产条件**（substandard working conditions）就会增加。这种行为的极端例子发生在企业在工作场地监管缺失的国家建立生产线，而诸如美国等发达国家已经建立了这样的监管。我们在前面的战略行动 11-3 中介绍过的耐克的例子就属于这种类型。在最近另一个案例中，俄亥俄艺术公司（Ohio Art Company）由于新闻报道而卷入了道德风暴中。据报道称

俄亥俄艺术公司将它非常受欢迎的神奇画板玩具的生产从俄亥俄转移到了中国深圳的一家供应商，在那里他们雇用了很多未成年人进行超长时间的工作，而且每小时仅仅付给他们 24 美分，远远低于深圳法定的每小时 33 美分的最低工资标准。此外，据报道生产每天从早上 7:30 开始一直持续到晚上 10:00，中间只有午饭和晚饭的休息时间，周六和周日也和平常的工作日一样上班，即一周工作时间为每天 12 个小时，或者是 84 个小时每周，远远高于深圳政府所规定的每周 40 个小时的工作标准。这样的工作条件按照当地法规的说明（很难强制执行），很显然损害了中国雇员的利益。俄亥俄艺术公司用这样的供应商符合伦理吗？很多人都会说“不”。

当公司的行为直接或间接造成污染或其他形式的生态破坏时，**环境恶化**（生态恶化）（environmental degradation）就会发生。环境恶化损害了当地社区和公众享受诸如清洁的空气和水、免受有毒化学物质污染的土地以及管理良好的森林等权益。

当管理者通过行贿来获得利润丰厚的商业合同时，**腐败**（corruption）就会滋生。例如，哈利伯顿财团（Halliburton）曾经利用 1.8 亿美元的贿赂赢得了在尼日利亚建设天然气设施的有利合同。腐败很显然是非伦理的，因为它损害了很多人的利益，包括竞争对手在公平竞争环境下进行合同投标的权利。当有政府官员参与时，公民期望政府官员以当地社区或国家的最佳利益为出发点开展工作，而不是利用腐败性支付（商业贿赂）中饱私囊。

11.5.2　非伦理行为的根源

为什么一些管理者会有非伦理的行为？是什么促使他们从事这些破坏已存在关于是非对错的原则，践踏一个或多个利益相关者集团的利益或者直接地违反法律？尽管这个问题并没有直接的答案，但存在一些基本规律。第一，很重要的一点是要认识到商业伦理与**个人伦理**（personal ethics）是分不开的，而个人伦理是已被广泛接受的支配个人行为的是非观。作为个人，我们接受的教育认为说谎和欺骗是不对的，行事正直和诚实是正确的，要坚持自己认为正确和真实的事与物。指导我们行为的个人伦理规章 / 守则来自一系列资源，包括我们的父母、学校、宗教信仰和媒介。我们的个人伦理规章 / 守则对于我们作为商人的行为发挥了重要的作用 / 影响。一个拥有很强的个人伦理观的人不太可能在商业活动中运用不道德的方式。特别地，他不太可能参与到谋私交易中，而会正直诚实地行事。

第二，很多对于商业活动中非伦理行为的研究都得出了这样的结论：商人有时候并没有意识到他们的行为是非伦理的，主要是因为他们没有问这样一个相关的问题：这个决定或行为是符合伦理的吗？相反，对于他们所认知的东西，他们往往通过明确的商业计算来做商业决策，而忘记了这样的决策可能存在重要的伦理度量。这一过程中存在的缺点是没有将伦理考虑 / 伦理自律规范引入商业决策中，耐克经理最初做出转包合同决策的案例就出现了这种情况（见战略行动 11-3），这些决定很可能都是基于合理的经济逻辑做出的。转包商可能是基于一些商业变量如成本、配送和产品质量等做出的选择，同时主要经理很可能忘记问：“这个转包商会怎样对待他的工人”，如果他们完全不考虑这个问题，肯定是因为他们觉得这是转包商应该关注的，而不是他们。

遗憾的是，很多商业风气并不鼓励人们去考虑商业决策的伦理后果，这导致了商业活动中非伦理行为的第三个影响因素：不再重视商业伦理以及以经济利益为所有决策出发点的组织文化。与此相关的第四个非伦理行为的原因可能是来自高层管理者实现业绩目标的

压力，而这些目标通常是不现实的，只能通过走捷径、抄近路的方式或者采取非伦理的方式来获得。

组织文化可以将社会认为非伦理的行为合法化，特别是当这一行为与不现实的业绩目标相关联时，例如不顾成本一味追求短期经济业绩最大化。在这种情况下，经理人员就非常有可能违反他们自己的个人伦理，采取非伦理的行为。出于同样的原因，组织文化也可以起到相反的作用并强化对伦理行为的需求。例如，在惠普公司，公司创始人比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴维·帕卡德（David Packard）传播了一套被称为“惠普之道”（The HP Way）的价值观，并成为公司内外业务运行之道的价值理念中很重要的伦理成分。至于其他方面，他们强调了信心和尊重他人、开放式交流与沟通的重要性，并要关注每一个员工。

这样就有了第五个非伦理行为的根源：非伦理的领导。领导者帮助建立组织的文化，而且他们也为组织中的其他人做出榜样。公司中的其他雇员都会学习领导者的样子，如果这些领导者没有按照伦理的方式行事，那么雇员很有可能也会这样做。关键不是领导者说了什么话，而是他们所做的事。失败的能源企业——安然公司的前任 CEO 肯·雷（Ken Lay）就是一个很好的例子。雷一边在公开场合不断地强调安然公司的伦理准则，一边却同时在进行着很多非伦理的行为。至于其他方面，他也没有对那些通过参与腐败的能源贸易计划而使公司收入膨胀的下属进行惩罚。这样的行为向安然的雇员传递了一条很明确的信息：非伦理的行为如果可以提高收入就是可以容忍和原谅的。

11.5.3 行为符合伦理

什么才是保证管理者将伦理纳入考虑范围之内的最好的方法呢？在许多情况下，这个问题不存在明确的答案，因为大部分令人烦恼的伦理问题都包含很现实的困境，且没有很明显的正确行动。尽管如此，管理者应该而且必须做至少七件事来保证在做商业决策时，遵守基本的伦理原则，使得将伦理问题纳入考虑范围成为一种常用规则。这七件事是：①偏好于雇用和晋升对个人伦理有充分认知的人；②建立重视伦理行为的组织文化；③企业中的领导者不仅要清晰地表达和形容符合伦理的行为，而且要让行为在某种程度上与其描述一致；④在企业决策制定的过程当中，需要人们考虑到伦理维度；⑤雇用伦理主管；⑥实施强硬的治理政策；⑦怀着道义的勇气行事。

1. 聘用和晋升

很明显，公司应该聘用那些有强烈道德心而不会有不道德或违法行为的人。同样地，你很可能期望公司不要晋升那些行为不符合公众道德标准的人，或者直接解雇他们。但是做到这种程度是非常困难的。你怎么知道谁道德品质不好？在我们的社会中，如果谁道德品质不好，他可能会隐藏这个事实以保持人们对他的信任。

公司该做些什么来保证不去雇用那些道德品质不好的人，尤其是当那些人有意识地把自己的这个缺点隐藏于世的时候（事实上，不道德的人可以把自己的本性隐藏得很好）？公司可以给准员工做心理测试来试着分辨他们的道德倾向，也可以根据原有员工的名声来考察他们的道德状况，比如使用调查信或者通过与声誉不好的员工共事过的人谈话得到信息。后一种办法并不罕见，而且确实影响聘用过程。至于晋升有过道德不良记录的人这种事，在那些组织文化看重道德行为且领导者按章办事的公司里最好不要发生。

2. 组织文化和领导层

为了培养伦理行为，公司需要建立一种高度注重伦理行为的组织文化。对此，以下三个行动非常重要。首先，公司必须清楚地将伦理行为的价值观突出出来。许多公司现在利用制定**伦理准则**（code of ethics）来达到这一目的，伦理准则即公司要遵守的一项关于伦理优先的正式声明。还有些公司会将道德声明融入公司有关使命或价值的文件中去。例如，食物和消费品大王联合利华有这样一条伦理准则："我们不会使用任何形式的强迫的劳务或童工，并且没有员工会直接或间接地行贿或者受贿。任何贿赂的需求和提供必须立即被抵制并报告给管理层。"联合利华的准则非常清晰地将信息传达给组织内的每一位管理者和员工。正如你即将读到的，戴尔像联合利华一样也建立了非常好的伦理准则。

聚焦戴尔

戴尔的伦理准则

长期以来，在戴尔公司，迈克尔·戴尔把自己的名字放在一个综合性的伦理准则上。这个准则将戴尔对员工的要求说得十分详细。戴尔声明公司的成功建立在"个人和专家的正直基础"之上，并且公司的员工必须牢牢遵守伦理行为标准，而这个标准"在法律允许的范围内"。

这个行为准则的中心是一组价值观，迈克尔·戴尔称之为"戴尔精神"。这些价值观如下：

信任：我们说话算话。我们彼此遵守诺言，并遵守对利益相关者的承诺。

正直：我们做正确的事并且绝不妥协。我们甚至避免不正当行为的出现。

诚实：我们说的是真的并且不摆弄语言技巧。我们彼此的沟通是开放而透明的，包括公司绩效。

判断：我们在行动之前会进行思考，并考虑到行动之后的结果。

尊重：我们对待别人始终带有尊重并承认他们的贡献。我们在所有的关系中保持公平。

勇气：对于正确的事情，我们积极鼓励。当发现做错事的时候，我们会报告。

责任：我们对我们的行为负责。我们承认错误并且马上改正。我们不去报复那些报道我们不遵守法律或政策的人。

这个准则不是泛泛的陈述，而详细地说明了戴尔员工不能做的事。例如，就贿赂和礼品来讲，准则标明："作为戴尔员工，你永远不能行贿或者受贿"。准则也禁止接受超过 50 美元的礼物，这些礼物可能会使你的判断受到影响。

戴尔设立了全球伦理执行官、全球伦理咨询委员会和区域性伦理委员会来确保公司伦理政策的执行。员工可以将伦理违规直接报告给执行官以及相关的委员会，或者拨打匿名伦理热线。

资料来源：Dell Computer, "Code of Conduct: Winning with Integrity," Accessed from Dell's corporate Website.

其次，用伦理准则或其他文件清晰地表达完价值观之后，重要的是公司的领导者通过反复地强调它们的重要性，将其付诸实施并赋予这些词汇生命和意义。这是说，要利用任何相关的机会强调商业伦理的重要性，并且确保重大商业决策不仅获得很好的经济利益，而且要符合伦理。一些公司已经迈出了更远的一步，它们雇用独立的公司来审计自己并确保它们的行为符合伦理准则。例如耐克，近几年已经聘用了独立的审计者来保证它的分销商履行耐克的行为准则。最后，建立高度注重伦理行为的组织文化需要激励报酬系统，包括晋升系统，以奖励遵守伦理的人和惩罚不遵守伦理的人。

3. 决策制定过程

除了在组织内部建立正确的伦理文化外，商业人士必须能够系统地思考决策当中的伦理内涵。为了做到这点，他们需要一个伦理指南，权利理论和罗尔斯的公正理论都可以充当他们的指南。除了这些理论之外，一些伦理专家也提出了一些直接的实践指南或者伦理运算方法，来判断一项决策是否符合伦理。如果一位商业人士能对以下每个问题给出肯定的答案，那么一项决策就是符合伦理的：

（1）我的决策是否符合组织环境中典型的价值观和标准（像伦理准则或其他公司声明中写的那样）？

（2）我愿意向所有受该决策影响的利益相关者沟通该项决策吗？比如，通过登报或上电视。

（3）与我有重要私人关系的人，比如家庭成员、朋友或其他公司的经理，会赞同这项决策吗？

4. 伦理执行官

为了确保公司以符合伦理的方式行事，很多公司现在设立了伦理执行官。这些人的责任是保证所有的员工被训练有伦理意识，在公司决策过程中贯穿伦理因素，并且确保公司的伦理准则被遵守。伦理执行官也可能负责审计决策以确保与伦理准则一致。在许多公司里，伦理执行官也作为内部监督专员，负责对员工进行秘密调查、处理员工或其他人的投诉、报告调研结果，并为变革提供建议。

联合技术是一家大型航空航天公司，在全世界的收入超过 280 亿美元，早在 1990 年就有一个正式的伦理准则。现在大约有 160 名“业务实践执行官”（这是该公司伦理执行官的名字）在联合技术任职，负责确保准则的执行。联合技术还在 1986 年建立起监督专员项目来让员工对伦理问题进行匿名反馈。该项目自 1986 年以来已经接到 56 000 件质询，并且 8 000 件已经被监督专员处理。

5. 强大的公司治理

强大的公司治理程序用来确保管理者遵守伦理标准，尤其是让高级经理不要从事内部交易或信息操纵。加强公司治理程序的关键是成立独立的董事会，它将确保高级管理者对内部交易负责，并能对管理者提供给它的信息进行质询。如果泰科、世通和安然这样的公司有强大的董事会，它们就不会被会计丑闻所瓦解，或者那些高管将能视这些公司的资金为自己的私人财富一样。

强大的公司治理包含五个基石。第一个基石是由多数外部董事组成的董事会，外部董事在公司没有管理职责，他们愿意并且能够保持高度尽责，因为他们与公司的重要内部人没有商业关系。外部董事应该独立和廉正，他们的声誉建立在独立的行事能力的基础上。第二个基石是 CEO 与董事长两职分离，并且董事长由外部董事来担任。当 CEO 兼任董事长时，他就可以控制议事日程，从而深化其个人的日程工作（这可能包括内部交易）或限制对当前公司政策的批评。第三个基石是董事会建立一个完全由外部董事组成的薪酬委员会。薪酬委员会制定高管的薪酬水平，包括股票认购权等类似的薪酬。通过确保薪酬委员会相对于管理者的独立性，可以减少内部交易的机会。第四个基石是审核公司财务报表的董事会审计委员会同样要由外部董事组成，进而可以独立地质疑公司的财务报表。第五个基石是董事会应该使用真正独立的并且没有利益冲突的外部审计者。在最近的许多会计丑闻中，外部审计者与公

司合谋，为了不损害合谋的利益，他们不会对管理者提出严厉的问题。

6. 道德勇气

非常重要的一点是，有时候管理者和其他人需要巨大的道德勇气。道德勇气能够使管理者远离那些利润丰厚但违背伦理的决策，提供给员工对那些命令他们做违背伦理行为的上司说不的力量，并给员工勇气用媒体来告发公司里出现的非伦理行为。但道德勇气来之不易，有许多知名的案例说明因告发公司行为的人丢掉了工作。

公司可以强化员工的道德勇气，通过承诺不对具备道德勇气、对上司说不、投诉违背伦理行为的员工进行惩罚。例如，联合利华的伦理准则包含如下条款：

根据联合秘书（Joint Secretaries）会规定的程序，任何违反伦理准则的事情都必须报告。联合利华的董事会不会对管理者因为遵守这些准则，以及其他强制性政策和指示所造成的损失提出批评。联合利华的董事会期望员工对他们自身或高级管理层任何的违规或违规嫌疑进行关注。联合利华还制定了一条能使员工进行秘密报告的条款，并且任何员工不会因为这样做而受到伤害。

这个声明使得员工拥有道德勇气。公司也可以建立伦理热线来让员工向公司伦理执行官进行匿名申报投诉。

7. 结束语

上面提到的举措有助于确保管理者在制定决策时，充分认识到伦理的重要性，并且不会违反基本的伦理规范。同时，不是所有的伦理困境都有一种清晰、直接的解决办法——这就是它们仍然是困境的原因。每天结束时，总有一些公司显然不应该做的事，还有一些它们显然应该做的事，但是也有一些事会妨碍管理者，使其陷入现实的困境。在这些情况下，应对那些有能力处理复杂又麻烦的情况，并且做出尽可能正确的权衡决策的管理者进行奖励。

●●● 道德困境 ●●●

假设你在美国一家纺织企业工作，企业在与低成本劳动力的海外竞争者竞争时遇到了麻烦。它付给工人每小时 14 美元以及其他福利，但位于越南的这家公司每小时只支付 0.5 美元，并且没有遵从相同的安全及工作环境制度。即便考虑交通成本，越南这家公司仍有成本优势。CEO 认为是时候关闭目前位于美国的工厂，解雇员工，将场地迁至成本更低的中美或东南亚了。美国工厂是唯一一家大的雇主，效益不错，很多员工都为此奉献终生。那么，股东应该采取哪些对策？什么是最合乎伦理的行为？会存在什么争议吗？

本章小结

1. 利益相关者是指在公司内部及公司行为和绩效表现好坏中拥有利益诉求以及利害关系的个人或团体。
2. 利益相关者与公司是交换的关系。他们为组织提供重要资源（或贡献）并（利用激励因素）换回让他们满意的利益。
3. 公司并非总能满足所有利益相关者的诉求。不同组织的目标可能相互冲突。公司必须识别出最重要的利益相关者，并给予最高优先权来满足他们的需要。
4. 股东是公司的法定所有者和风险投资的提供者，风险投资是供公司业务运营的主要资金资源。正因为这样，他们在利益相关者团体中拥有独特的角色。

5. 最大化长期盈利能力和利润增长是最大化股东回报的方法，这也与满足几个其他关键利益相关团体的诉求相一致。
6. 当采取最大化盈利能力的战略时，公司有义务在法律的限制内用与社会期望相一致的方式来行事。
7. 无论何时只要一方将决策权或资源的控制权委托给另一方，代理关系就产生了。
8. 代理问题的本质是委托人和代理人的利益并不总是一致的，一些代理人可能会利用信息不对称，以牺牲委托人利益为代价实现自身利益的最大化。
9. 许多治理机制用来限制股东和管理者之间的代理问题。这些治理机制包括董事会、股权激励计划、财务报表和审计员、接管威胁。
10. “伦理”这个术语指的是被认可的引导个人、职业成员和组织行为的关于对与错的准则。商业伦理是被认可的引导商人行为的对与错的准则，而伦理战略就是一种不能违反这些公认准则的战略。
11. 非伦理行为根源于较差的个人伦理；对伦理问题的重要性缺乏认知能力，比如当外国子公司和母公司之间存在文化和地理差距时，无法将伦理观念融入战略以及运营决策；功能失调性的文化；领导者不按伦理方式行事。
12. 为了确保在企业决策中考虑到伦理问题，管理者应该：①聘用和晋升个人道德修养好的人；②建立一种高度注重伦理道德的组织文化；③确保领导者不光清晰地规范道德行为，也要以身作则坚守伦理；④在决策制定过程中，要充分考虑道德伦理的方面；⑤雇用伦理执行官；⑥强有力的公司治理程序；⑦拥有道德勇气，也鼓励他人具有道德勇气。

讨论问题

1. 在公众公司中，(如果当前法律允许的话) CEO 应该兼任董事长吗？这会带来什么问题？
2. 对于劳动力缺乏的公司，雇用非法移民是否合乎伦理？
3. 最近 10 年，代理问题在美国公司有多流行？ 20 世纪 90 年代末期，网络公司（dot.com companies）的 IPO 出现了一次繁荣。繁荣的原因是对没有收入或盈利的网络开创者的高度评价。这次繁荣在 2001 年突然结束了，因为纳斯达克股票交易市场崩盘，损失了几乎 80% 的价值。你认为在这次繁荣中受益最大的是谁？那些公司的投资者（股东）、管理者，还是投资银行？
4. 资本回报率与股东回报最大化是否一致？
5. 为了降低管理者以牺牲股东权益为代价追求个人利益的可能性，公司应当如何构建战略制定过程？
6. 解雇本国长期劳动力，而将生产外包给劳动力成本更低的发展中国家，在什么情况下是合乎伦理、得到拥护的？

战略实践练习

小组练习：评估利益相关者诉求

分成 3 ~ 5 人的小组，选取 1 名发言人代表小组汇报小组成果。讨论以下问题：

1. 识别教育机构的关键利益相关者。他们对机构的诉求分别是什么？
2. 从战略角度考虑，机构是如何看待这些诉求的？站在诉求方的角度，机构所追求

的战略是否正确？如果不正确，差异在哪里？

3. 按照机构生存和健康的重要性对利益相关者进行排序。不同利益群体的诉求是否冲突？如果冲突，应该首先处理谁的诉求？

战略调研练习

举例说明，公司做重大战略决策时未能考虑利益相关团体权利而陷入困境的情形。

战略管理项目练习

这个模块用以演示公司与关键利益相关者团体的关系。根据你掌握的信息，完成以下任务并回答问题。

1. 识别你们公司的主要利益相关者团体。它们对公司的诉求是什么？公司如何满足这些诉求？
2. 从以下团体角度评价公司 CEO 的业绩表现：①股东；②员工；③客户；④供应商。关于 CEO 的能力以及遵守的优先级，这些评估说明了什么？
3. 试着分析一下，公司的治理机制是否对连接高层管理者与股东利益起到了很好的作用？
4. 挑选近年来公司做的重大战略决策，思考这些决策的伦理影响。依你看，公司做得对吗？

结篇案例

约翰·塞恩的没落

2007 年 11 月，当新人 CEO 约翰·塞恩（John Thain）加入陷入困境的投资银行美林时，他被视为公司的救星。美林由于美国的抵押危机亏损严重。公司有大量债务抵押债券以及复杂的财务衍生物确保房屋抵押的债券免于违约。由于债务抵押债券当时的盈利性，前任 CEO 斯坦·奥尼尔（Stan D'Neal）将美林引入担保债务凭证之列。但是当美国不动产价格下跌、抵押违约价值上升时，由于债务抵押债券的价值无法准确衡量，也不能再出售，美林等公司账面亏损达数十亿美元。美林的董事会将斯坦·奥尼尔解雇并派约翰·塞恩接替。

塞恩自 2004 年便在纽约证券交易所任职。塞恩追随理查德·格拉索（Richard Grasso）。格拉索曾因在纽约证券交易所期间过度管理成本丑闻而被解雇（仅一年，格拉索就获得 13 亿美元）。在塞恩的领导下，纽约证券交易所的股价在 2004~2007 年就上涨了 6 倍，因而闻名。

到了美林后，塞恩发现自己要面对的是巨大的挑战。他帮助美林筹集到追加资本，避免企业破产。他还削减成本，解雇成千上万的员工并撤销部分业务。对于在职员工，他不断灌输紧缩成本控制的理念，将各方面的个人成本削减到最低。然而，塞恩最终不得不承认美林作为独立的实体无法幸免。尽管联邦政府追加 100 亿美元作为财务救援计划，但很显然，美林还需要更多。2008 年秋天，塞恩计划将公司出售给美国银行。但是，2009 年早期，这项收购被搁置。塞恩面临前所未有的正面压力。按照收购契约，塞恩将继续在美国银行工作，直接向 CEO 肯·刘易斯（Ken Lewis）报告。对于塞恩来说，这也是错误的开始。

首先，当塞恩削减成本、灌输成本控制理念的时候，他自己却私自花费近 120 万美元重新装修他在美林的办公室，以 80 万美元聘请著名设计师，购买 8.7 万美元的小地毯、2.8 万美元的四套家具、8.7 万美元一套的客人座椅等。如果这些都不过分的话，那么几周之内从美林获取 2008 年的奖金，并同意经理在美国银行收购行为结束前支付奖金。很多人都在怀疑，为什么美林在公司亏

损如此惨重、股价下跌近80%的情况下还发这些奖金，况且公司还欠政府100亿美元的借款呢。公司仅2008年的薪酬和福利总数就达150亿美元，其中有20亿美元用于奖金的支付。薪酬总额仅比上年低6%。我们不仅要问，在股东价值受损如此严重的情况下，这怎么可能是合理的呢？此外，不少媒体报道塞恩个人不断游说董事会的薪酬委员会为他拯救企业、促成收购的行为支付给他数百万美元的奖金。当这一消息公布于众时，尴尬的塞恩为了改变事态的发展迅速对外宣称他不准备接受2008年的奖金。

2008年12月，事情到了紧要关头。塞恩对肯·刘易斯报告说公司第四季度的亏损将达到153亿美元，比想象中严重得多。刘易斯觉得自己被误导了，因此很愤怒，差点取消这次收购。但是，迫于联邦政府的压力，只能继续。联邦政府除了先前借给公司的钱，有意再借出200亿美元帮助美林弥补亏损。然而，在这次交易结束后的第三周，美国银行便宣称要塞恩离开公司。也就是说，他被开除了。

讨论题

1. 抛开案例中的奖金和个人所得，你如何评价塞恩在美林的工作？
2. 塞恩取得个人津贴和奖金的行为是否合法？是否合乎伦理？这个案例告诉我们有关它们的区别了吗？
3. 你认为塞恩为什么在公司深陷财务危机的情况下还要获得这么高的奖金？他的目的何在？
4. 塞恩做了哪些与众不同的事情？如果他用别的方式追求个人奖金和津贴，那么他以及美林的结局会是怎样的？
5. 2008年年底，经济衰退，财务也深陷危机。由于公司抵押证券价值不断下降，损失时刻都在增加。考虑到这种情况，刘易斯怎么能预料到收购美林将要承受的更大损失？塞恩真的误导他了吗？为什么会这样？

CHAPTER12

第12章

在参与单一行业竞争的企业中执行战略

开篇案例

艾伦·穆拉利改变了福特的结构和文化

在2006年遭受130多亿美元损失之后，连续五年作为福特汽车公司首席执行官的威廉姆·福特III（William Ford III）认为自己并非扭转公司糟糕业绩的最佳人选。事实上，显而易见的是，他也是造成福特管理层问题的部分原因，因为他和福特公司其他高管人员都在试图构建和保护他们自己的公司帝国，没有人愿意承认过去几年所犯的错误。结果就是公司的业绩每况愈下，未来也是步履维艰。意识到他们需要借助“外脑”来改变企业运营的方式后，福特聘请了波音公司的艾伦·穆拉利（Allan Mulally）来做公司新的首席执行官。

来到福特之后，穆拉利和新的管理层参加了上百次常务会议。在一次会议上，穆拉利非常困惑的是为什么一个很明显不知道有关其汽车事业部业绩问题答案的部门经理，竟然漫谈几分钟来掩盖其无知。穆拉利转向其副手马克·菲尔兹（Mark Fields），并且问他那个经理为什么那么做。菲尔兹解释到“在福特，你绝对不能承认你不知道”。菲尔兹同时告诉穆拉利当他来福特公司当中层经理时，他想邀请他的上司共进午餐以了解部门运营的情况，却被告知：“你在福特是什么级别？难道你不知道在福特下级绝对不能邀请上级共进

午餐吗？”

穆拉利发现福特公司多年来已经由管理人员搭建了一个高耸的金字塔层级，这些管理人员的首要目标就是保护自己的地盘，并且竭力避免由于汽车销售下滑而遭受直接批评。当问到为什么汽车销售正在下滑时，他们并不承认本部门糟糕的设计和质量问题，相反却在隐瞒详情。管理人员携带厚厚的笔记本和材料来参加会议，并用高昂的零部件价格和劳动力成本来解释为什么他们自己的汽车销售不好，或者为什么要赔本销售。穆拉利非常好奇：为什么福特的高管人员拥有如此封闭和破坏性的心态？他应该怎么做才能改变福特的组织结构和文化以降低成本、加速产品研发，从而生产出顾客想要的汽车？

首先，穆拉利认为他需要改变福特的组织结构，而且企业官僚化层级的重组也非常必要。他决定推进福特的扁平化并且在总部实现集中控制以便所有的部门经理可以直接向他汇报。但同时他也聚焦于团队工作，并采取跨职能方式来解决组织仍然面临的价值链方面的巨大挑战，以降低企业成本结构。他取消了高层管理的两个层级，并且清晰界定了每一个高管人员在公文流转过程中的角色，以便企业能像一个整体而不是追求各自利益的独立事业部一样运转。

但穆拉利同时也意识到，只是通过改变福特的组织结构来改变其运营方式是不够的，福特更主要的组织问题是其文化深处的价值观和行为准则，因为它经过长期积累已经阻碍了企业的合作和团队精神。这些价值观和行为准则倾向保密、模糊而不是共享信息，它强调地位、等级以便管理人员能隐藏他们自己的信息，这也是不同事业部和职能部门管理人员相信能保住他们自己工作和地位的最好方式。只有上级才能邀请下级共进午餐的原因就在于这可以隐藏他们的信息，并且有助于保住他们的职位。

穆拉利能做些什么呢？他直接发布了一个命令要求每一事业部的管理人员都要与其他事业部的同事分享制造每一辆车的详细成本。他坚持要求福特每一事业部的负责人都应参加周例会（而非月例会），并开诚布公地分享和讨论企业所有部门存在的问题。他也告诉管理者参加每一次会议时都要带一名不同的下属，以便组织内每一管理者都能了解到那些被刻意隐藏的问题。

穆拉利的最终目的就是消除福特文化中不良的价值观和行为准则，因为这会使管理人员以牺牲整个企业为代价，仅仅关注他们自己的帝国。穆拉利的目标就是创建能够鼓励员工承认错误、共享汽车模型设计和成本的所有信息，寻求加速产品研发、降低成本的新的价值观和行为准则。他也想改变福特的文化以便能形成助推部门内部或部门间合作的行为准则，从而使新的组织结构有效运转进而改善企业绩效。

到2011年，非常明显的是穆拉利改变福特组织结构和文化的努力取得了成功。据报道，2010年春季福特就已经实现了盈利，为此穆拉利获得了1 700万美元的薪酬和其他奖金，而到2011年福特则因汽车销量陡增而斩获了创纪录的利润。2011年，穆拉利65岁了，这是福特公司高管人员的退休年龄，但是威廉姆·福特在发布会上宣布福特取得的创纪录成绩时，调侃道他希望穆拉利能够在2025年还在执掌福特。

12.1　概述

福特的故事告诉我们，组织结构和企业文化对公司利润会产生直接的影响。本章探讨管理者应该如何通过他们的组织结构和文化来实施他们的战略，从而取得竞争优势和卓越业绩。只有当一个构想完备的经营模式能够成功实施时，才能有收益。然而，在实践中，通过组织结构和文化实施战略是一项困难、极富挑战性且没有止境的任务。管理者不能只是为公

司的价值链活动建立一个组织框架，然后就以为其会一直高效地运行，就像他们不能精选出某些战略，并认为这些战略在未来竞争环境已经发生变化的情况下依然奏效一样。

我们先讨论组织设计的主要要素，以及它们一同发挥作用以创立一种使公司实施其战略的组织框架的方式。我们还要讨论战略经理该如何利用结构、控制和文化，使公司职能层战略为公司创建独具特色的能力，随后分析产业层面和单一产业下管理者面对的问题。第 13 章将在本章余下问题的基础上，探讨公司跨产业以及跨国经营战略的实施，即公司的全球化战略。在本章结尾和第 13 章中，你将明白公司为什么常常依赖于它的管理者如何设计和管理该公司结构、控制系统和文化以最好地实施其经营模式的能力。

12.2　通过组织设计实施战略

战略实施涉及**组织设计**（organizational design）的使用，这是一个包括决定公司如何创立、使用和整合组织结构、控制系统与文化，以实现经营模式成功实施的过程。**组织结构**（organizational structure）给员工分配特定的价值创造任务和角色，并明确这些任务和角色是如何与提高效率、品质、创新以及客户响应，以建立竞争优势的独特能力相联系的。组织结构的目的是协调和整合雇员在公司、业务和职能各层面以及公司的职能与经营单元的努力，以便能够在其经营模式中使特定战略发挥有效作用。

组织结构自身不能使人们获得激励以发挥作用。因此，我们需要控制系统。**控制系统**（control system）的目的是为了向管理者提供：①一套动力机制来促使员工提高效率、品质、创新和客户响应；②详尽反馈组织及其成员的表现和建立竞争优势的情况，使管理者能够不断采取行动强化公司的经营模式。结构为组织提供了骨架，控制给了它肌肉、肌腱、神经和知觉，使得管理者能够调节、管理其活动。

组织文化（organizational culture）是组织设计的第三个元素，是包括组织中个体和群体共同遵守的价值观、准则、信仰和态度的特定集合体，以及控制组织里人们之间，以及与组织外的股东交流的方式。组织文化是公司的一种行为方式，它能够体现组织成员做事的特有方式，诸如诺基亚利用团队加速创新。正如我们将在下面详细讨论的，由于能够影响一个组织形成怎样的信仰和价值观，高层管理者是组织成员如何共同努力，达成组织目标的重要决定因素。

图 12-1 总结了上述讨论。组织结构、战略控制系统和组织文化是一个组织促进和协调其成员为取得竞争优势而努力工作的路径。

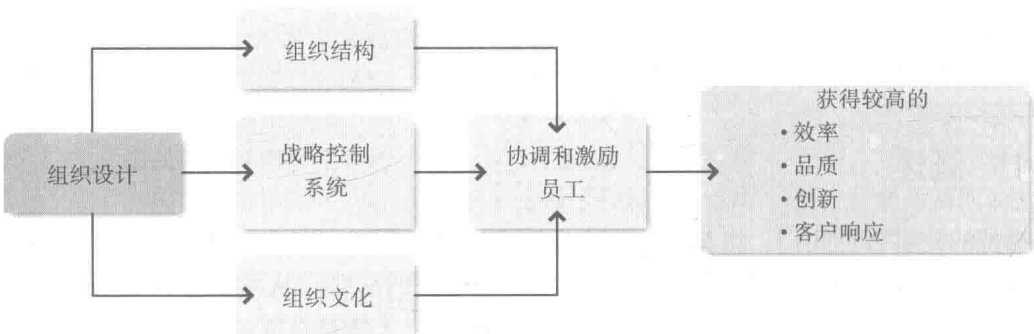


图 12-1　通过组织设计实现战略

公司为什么需要花很长时间进行决策？销售和制造之间为什么缺乏合作？或者产品创新为什么远远不够？那些想弄明白的高层管理者必须懂得：公司结构的设计、控制系统以及公司文化中的价值观和准则是如何影响员工的积极性和行为的。组织结构、控制和文化规范了人们的行为、价值观和态度，而且决定了他们将如何实施一个组织的经营模式和战略。在这个分析的基础上，高层经理可以策划一个计划来调整或变革公司的组织结构、控制系统和企业文化以提升协作和激励水平。有效的组织设计能使一家公司获得竞争优势，并取得高于平均水平的收益。

12.3　组织结构构建的要素

在构想好公司的经营模式和战略之后，管理者必须把设计组织结构作为他们的下一项首要任务。除非用某种特定结构将任务分配给人们，并将人员和不同职能的活动联系起来，否则组织成员创造价值的活动是没有意义的。管理者必须做出以下三个最基本的选择：

（1）如何能更好地将任务按职能分配，以及将职能按经营单元或部门分类以达到创造与众不同的能力和适应特定战略的目的。

（2）如何把权利和责任分配给这些职能部门和事业部。

（3）当组织结构演化得愈加复杂时，如何提高职能和部门之间的协调和整合水平。

在考虑不同层面战略应选择何种适宜的结构时，我们首先讨论一些基本问题。

12.3.1　任务、职能和部门

在很大程度上，因为组织的任务是战略的函数，所以占统治地位的观点是，公司应选择一个结构模式来与其组织战略相匹配。也许，第一个正式强调该观点的人是哈佛的商业历史学家阿尔弗雷德 D. 钱德勒（Alfred D. Chandler）。在研究了杜邦和通用等美国大公司在 20 世纪前几十年成长过程中经历的组织问题后，钱德勒得出以下两个结论：①原则上，组织结构取决于组织选择从事任务的范围和多样性；②很长一段时间，美国公司的结构以可预见的方式随着它们的战略而改变。通常，这意味着，大部分公司首先将人员和工作按职能分类，然后再将职能按部门分类。

正如我们早些时候讨论过的，一个职能是一个组织中一同工作并执行同类任务或占有类似职位的人员的集合。例如，汽车经销商的销售人员属于销售职能。汽车销售、汽车维修、汽车零配件和会计，所有这些加在一起是一整套职能，保证汽车经销商能够出售和维修汽车。

随着组织的成长，其生产的产品范围更宽泛，人员、职能和业务子单元间工作交换及转接的数量与复杂程度提升了。交流和测量问题以及围绕这些交换与转接的管理低效是科层成本的主要来源，这些我们在第 10 章中讨论过了。回忆起来，这些就是产品沿着公司价值链流向消费者过程中，对产品附加价值必须进行监控和管理的功能性交换的相关成本。在本章后面部分，我们将讨论公司在追求更为复杂的战略时，为什么会导致科层成本上涨。

现在，我们应注意到管理者将任务分成不同的职能，然后将职能分成一个经营单元或部门来降低科层成本。例如，戴尔开始生产不同种类的产品时，建立了独立事业部，每个事业

部都有它自己的营销、销售和会计职能。部门化是将职能分类、使组织更好地生产和转运其商品和服务给消费者的途径。在形成组织结构的时候，管理者必须决定如何以一种能够有效达到组织目标的方式按职能和部门将组织的活动分类，正如戴尔所做的那样。

高层管理者能在众多种结构中选择他们所需要的那种来分类他们的活动，这种选择是基于这个结构成功实施公司经营模式和战略的能力的大小做出的。

12.3.2　权利和责任配置

随着组织成长以及生产更宽范围的商品和服务，职能与事业部的规模和数量也增长了，员工间的交换和转接也增多了。为了减少科层成本并有效协调人员、职能部门和事业部门间的活动，管理者必须形成一个清晰无歧义的**权力领导层**（hierarchy of authority）或者指挥链，用它明确每个管理者的相关权力，包括从首席执行官一直到中层经理以及一线经理，再到真正制造商品或提供服务的非管理类的雇员，领导层的各层管理者监督一个或多个下级。**控制跨度**（span of control）是指直接向某管理者述职的下级的数量。当管理者明确知道他们的权力和责任时，导致管理低效的信息失真问题将会很少。为了减少科层成本，管理者能够就交换和转接进行协商和监督。例如，管理者不愿像以前那样冒险侵占另一个管理者的势力范围，这样就避免了这类侵犯引发的纠纷和冲突。

1. 塔式结构和扁平结构

公司基于其创造独特能力所必需的战略以及职能任务所选择的领导层级的数量，将随着组织规模和复杂度的增加而增加（通过员工人数、功能和部门数量衡量），权力层级的增长使组织结构变大。塔式结构有许多与公司规模相联系的权力层级，而扁平结构的层级相对较少（见图 12-2）。随着等级越来越高，可能出现组织结构运行不畅、管理者对于竞争环境变化的反应速度降低等问题，管理者必须清楚出现这些问题的原因，这样他们才能知道如何通过改变一家公司的结构来回应这些问题。

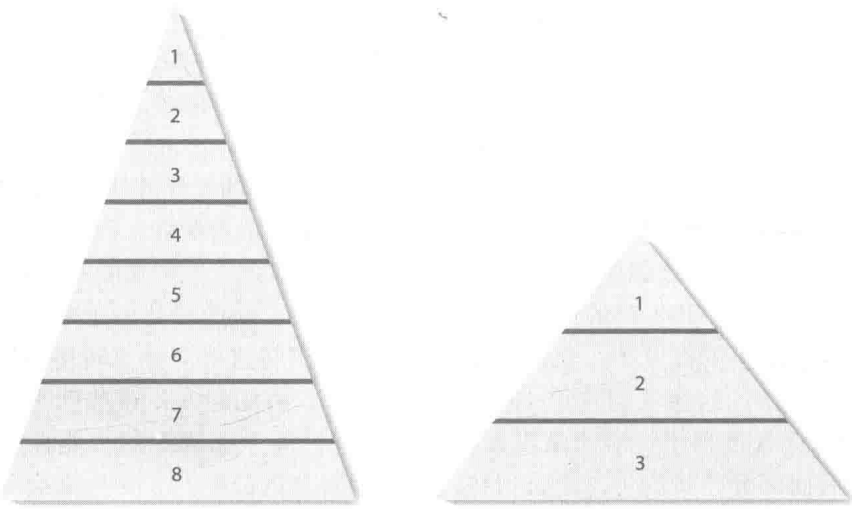


图 12-2　塔式结构和扁平结构

当组织层级很多时，最高层管理者的决策和指令将需要很长时间才能传达到等级相对较低的管理者那里。而最高管理者要知道他们的决策进展如何也需要很长一段时间。当感觉到失去联系时，最高管理者想要核实低层管理者确有执行其指令，于是向他们要求书面证明。低层管理者由于知道他们对于自己的行为负有严格的责任，就会把更多的时间用在做决策的过程上以提高其决策的正确率，他们甚至可能尝试让高层管理者决策具体行动以逃避责任。

可能出现的另一个沟通问题是要求和指令在等级阶层中传递时的失真和扭曲，这会使得不同阶层的管理者产生不同的理解。当不同管理者从自身狭窄的职能角度进行理解时，有时会出现指令和信息失真的情况。当低层管理者为解释信息以提高其个人好处时，就会产生信息的故意扭曲。

塔式结构的第三个问题是，它往往意味着组织中的管理者过多，而雇用管理者是相对昂贵的，管理人员的工资、福利以及配备的办公室和秘书的相关开支对于组织来说是一项不小的开支。像 IBM、福特和谷歌这些大公司每年要为它们的管理者花上几十亿美元。在最近的经济衰退中，由于企业要通过重组和缩减劳动力规模来削减开支，几十万的中层以及更低级别的管理者人员失去了工作。

2. 最短指挥链

为了避免因组织雇用过多管理者而使结构过于庞大带来各种问题，最高层管理者要明确他们是否已经雇用了人数适宜的高层、中层和一线管理者，并尽可能优化其管理层级以减少管理者人数。最高管理者最好遵从一个基本的组织原则——**最短指挥链原则**（principle of the minimum of command），即公司应选择能充分高效利用组织资源所必需的最少权力层级。

有效的管理者负责随时审视他们的层级链，确定层级能够减少，例如通过削减一个层级并将该层管理者的责任分配给其上级和下级员工。随着与海外低成本竞争者间战役的展开，公司为了寻找降低成本的途径，减少权力层级的做法愈加普遍。诸如艾伦·穆拉利等著名企业家总是不断努力将权力下放给员工以保证组织结构尽可能扁平化，其传递的信息就是员工应超越其被规定的角色而自主寻找能更好完成工作的方式。

当公司结构过高而指挥链过长时，战略管理者将有失去其对管理层的控制的危险，这也意味着它们会失去对整个战略的控制，灾难往往随之而来，因为这样一个结构过于庞大的组织往往会降低而不是推动员工、职能部门间的相互促进和融合，同时科层成本也会上涨。战略行动 12-1 描述了迪士尼公司出现的这种现象。

战略行动 12-1

罗伯特·艾格推动沃尔特·迪士尼扁平化

当罗伯特·艾格（Bob Iger）在首席执行官迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）手下任首席运营官时，便开始控制陷入困境中的沃尔特·迪士尼公司，他立即着手应对企业运营过程中存在的问题。多年来，迪士尼一直饱受低效的决策折磨，分析人士认为该公司在执行新的战略过程中犯了很多错误。迪士尼商店正在赔钱，它的网站也没有足够的“点击量”，甚至它的主题公园似乎也因缺乏引入新的娱乐设施而渐渐失去吸引力。

艾格认为迪士尼业绩不断下滑的重要原因就是组织结构过于庞大和官僚化，而且其高层管理者

遵循的财务准则难以带来创新性的战略。为了扭转不断下滑的局面，艾格的一项重要决策就是取消迪士尼的总部战略规划办公室。在这一机构中，不同层次的管理者聚集在一起筛选迪士尼不同的业务部门（如主题公园部门、电影部门和游戏部门）提交的新想法和创意，并且决定将哪些想法报呈给首席执行官。艾格认为战略规划办公室减少了来自底层的新想法的数量，因而是一个官僚化的限制瓶颈。艾格取消了这一机构，并且为迪士尼不同业务单元的管理者重新分配了任务。

由于消除了迪士尼层级中不必要的层级，来自各业务单元的更多的新想法正在不断涌现，创新能力也在不断提升，因为当管理者知道他们正在和首席执行官并肩工作，并且高层管理团队正在寻求创新性的想法来改善业绩时，他们更愿意说出他们创新性的想法。

资料来源：www.waltdisney.com, 2011.

3. 集权还是分权

减少与层级过高有关的问题，以及减少科层成本的重要方式之一就是分权，也就是，在组织高层以及低层次管理层中合理地分配权力。当公司的高层管理者自己保留大部分重要决策权时，公司的权力就属于集权。分权是指权力被授予公司低层的部门、职能和员工。由于不必为了制定决策而不断将信息沿着层级向上传递有时甚至到组织高层，甚至被驳回，故这种权力分配方式能避免由此而产生的沟通和协调问题，进而减少由此带来的科层成本。分权有以下三个好处。

首先，当高层管理者将运营决策责任交给中层和一线管理者时，他们减少了信息的过多传递，从而腾出时间为公司进行定位并强化其经营模式。其次，当公司低层管理者对适应当地情况的战略实施负责时，他们的积极性和责任感增强了。结果就是，由于低层管理者有了做出及时决定的权力，没有必要再进行转接，分权就促进了灵活性的提高并带来科层成本的降低。最后，当低层管理者被赋予重大决定的权力时，就不再需要那么多管理者进行监督和指挥了，公司便能使其组织结构扁平化。战略行动 12-2 向我们展示了太平洋联合公司分权的经验和相应益处。

既然分权如此有效，为什么不是所有的公司都进行分权决策，以避免管理层过多带来的问题呢？答案是，集权也有它的好处，决策集中使实施公司战略进行的组织活动更易协调。如果所有层级的管理者都能自行决策，将会给公司整体规划带来麻烦，公司也可能对其决策失去控制。

集权也意味着，决策客观适用于组织目标。当分支机构的运营失去控制时，正如美林证券一样，通过安装更多的信息系统使公司管理者对各项活动进行更为有效的控制，这就增强了集权。类似地，惠普将其研发职能集中于公司层，以提供更为直接的公司战略。不仅如此，经济危机时期，权力集中使领导地位稳固，这是因为权力只集中于一人或一个群体。这种集权使决策迅速且整个组织反馈和协调一致。后面我们将讨论如何为一个特定的战略选择正确的集权水平。战略行动 12-2 分别讲述了因为集权和分权分别受益的两个企业案例。

▶▶▶ 战略行动 12-2

联合太平洋铁路公司和雅虎公司的重要抉择

美国最大的铁路货物运输商之一联合太平洋铁路公司正在经历一场危机，当时美国经济的繁荣为铁路运输创造了破纪录的运输数量。但同时，铁路运输也正经历着前所未有的延误。联合太平

洋铁路公司的客户非常气愤，也总是就这些问题进行投诉，公司每年因延误而导致的赔偿额高达几千万美元。为什么会出现此类问题？联合太平洋铁路公司的高层先前将权力高度集中于总部，并且通过运营标准化来降低运营成本。所有的排班和线路规划都由总部集中控制以试图提高运营效率，地区管理者的工作主要是确保货物在本地区的顺畅流动。

如今，认识到必须通过快速的客户响应来满足效率要求，联合太平洋铁路公司进行了组织再造。自此，地区管理者在日常运行方面被赋予自行决策的权力。尽管这样做可能导致成本增加，但地区管理者现在可以改变计划和线路以满足顾客的要求。组织的目标已经变为：简化流程、易于操作、卓越绩效。在做这个决策时，公司只是追随其领先的竞争对手，因为它们早已实行分权运营。联合太平洋铁路公司管理层将继续把分权决策落实到实处，以获得客户响应的提高、运营的高效和个人责任感，最终使企业获得持续成功。2011 年，几家大型企业将该公司列为铁路及时服务和顾客服务至上的榜首。

雅虎公司也一直被环境驱使以采取一种不同的分权化方式。2009 年，由于企业创始人杨致远的抵制，微软未能成功收购雅虎，企业股票价格一落千丈。杨致远因为抵制并购而备受批评，因此辞去首席执行官职务，并被卡罗尔·巴茨（Carol Bartz）取代，她是一位在管理在线企业方面拥有丰富经验的职业经理人。巴茨立马行动起来寻找降低雅虎成本结构的方法，并简化企业运营活动来维系其强劲的在线品牌识别度。诸如谷歌、脸谱以及推特等在线企业的快速崛起带来的激烈竞争也在威胁雅虎的受欢迎程度。

巴茨认为重组雅虎的最好方式就是再集权。为了更有效地控制各业务单元以及降低运营成本，她决定将先前由不同业务单元承担的职能活动（如产品研发和营销活动）实行集中管理。例如，雅虎所有的出版和广告职能实行集中管理，并集中由一名高管负责。雅虎的欧洲、亚洲和新兴市场部门也实行集中管理，由另一名高管控制。巴茨的目的就是寻求企业资源得以利用的更好方式。尽管巴茨在实施集权，但她也多次邀请来自各职能部门的员工参加与高层之间的见面会，并咨询他们“如果你们是我，你们将怎么办”。当她进行集权以帮助雅虎恢复其主导地位的时候，她也在吸纳各层级员工参与。

即便如此，2011 年雅虎仍岌岌可危。雅虎和微软签订了搜索协议以使用后者的搜索技术——Bing。巴茨也着手出售雅虎的非核心资产以降低成本，以及通过战略并购获取收益。但是雅虎仍陷入了和谷歌、脸谱等其他拥有更多资源的互联网企业的残酷竞争之中。2011 年 9 月，巴茨被雅虎董事会解雇。2011 年 10 月，微软和谷歌都在公告中宣称计划要花费 200 亿美元收购处于困境中的雅虎，而雅虎很明显地是在等待合适的价格待售。

资料来源：www.ups.com, 2011, www.yahoo.com, 2011.

12.3.3　整合与整合机制

在整个权力层级中，人员、职能和部门之间总是在不断进行协调。然而，随着结构的复杂化，这种协调往往不够，高层管理者需要利用各种**整合机制**（integrating mechanisms）来增强职能和部门之间的沟通与协调。组织结构越复杂，人员、职能、部门间的协调要求就越迫切，这样才能使组织结构高效运转。我们讨论三种整合机制来举例说明涉及的问题。在统筹不同人员、职能、部门进行观念和活动的交接和传递过程中，这些机制也被用来减少经常出现的信息失真问题。

1. 直接接触

管理者间的直接接触为来自不同职能部门的管理者相互协作解决复杂问题创造了条件，但建立这种直接接触机制也存在一些问题。不同职能的管理者对于如何达到组织目标会有自己不同的看法，但是，如果管理者都有同等的权力（像职能管理者通常拥有的那样），唯一能指挥他们的就是首席执行官了。如果职能管理者不能达成共识，除了老板，没有任何机制能够解决这类冲突。事实上，一个不良组织结构的标志就是送到最高管理者处解决的问题数量。解决日常冲突和交接传递问题的需要提高了科层成本。最高管理者运用更为复杂的整合机制来提高职能和部门的协调，以减少这类冲突和解决转接问题。

2. 联络角色

管理者可以通过建立联络角色提高职能和部门间的协调，当两个部门间的接触量提高时，提升协调水平的一个途径就是给予每一个职能或部门的管理者与其他人相协调的责任。这些管理者可以每天、每星期、每个月或按需要会面来解决交接和传递问题。协调只是联络角色的部分职责，往往还包含人们之间一种非正式关系的形成，这极大地减轻了部门间的压力。不仅如此，联络角色还为在组织之间的信息传递提供途径，这对于员工及部门之间并不充分熟悉的大型组织非常重要。

3. 团队

当两个以上职能或部门共担很多共同问题时，直接接触和联络角色可能无法进行足够的协调。在这些情况下，一个更复杂的整合机制——团队就可能更为适宜。每个相关职能或部门都委派一个管理者到团队里进行会面以解决特定问题。团队成员有责任将这些提议的解决方法反馈给子业务单元。几乎所有组织层级正越来越多地运用团队机制。

12.4　战略控制系统

战略管理者选择他们希望的组织战略和结构，这些组织战略和结构能够使组织更为有效地利用其资源来达到其经营模式，创造价值和利润。然后，他们创立**战略控制系统**（strategic control systems），其作用是使他们能够监控和评估他们的战略与结构是否真正如预期中的一样奏效，并知道应如何改进，如果不起作用应如何变革。

战略控制不只是监控组织和其成员当前的表现或公司使用其现有资源的情况，它也有关于如何建立激励机制保持员工的积极性，并使他们致力于组织未来将面对的重大问题。于是他们就能够一直共同努力寻找帮助组织不断进步的解决方法。为了理解战略控制的至关重要性，我们来看看它是如何帮助管理者获得卓越的效率、品质、创新、客户响应这四个竞争优势的基本组成部分的。

（1）控制和效率 。为了确定组织资源的利用效率，管理者必须正确计算与一个单位的产出相对应的投入量（原材料、人力等），他们也要计算他们的产出（商品和服务）单位数。一个控制系统包含了供管理者评估他们生产商品和服务效率的测量单位与尺度。不仅如此，如果管理者想通过实验寻找一种更为高效的方式来生产产品和服务，则这些测量单位能使管理者知道其成效如何。没有了控制系统，管理者就搞不清他们的组织表现如何而他们该做些什么来改进，这些在今天这个高度竞争的环境下显得愈发重要。

（2）控制和品质。今天，竞争经常围绕着提高产品和服务质量展开。以汽车工业为例，在每个价格区间，汽车以其特色、设计和可靠性相互竞争，所以一个客户是否购买一辆福特 500、通用的英帕拉（Impala）、克莱斯勒 300、丰田凯美瑞（Camry）或者本田雅阁（Accord），很大程度上取决于每家公司产品的品质。战略控制对于决定产品和服务的品质非常重要，因为它就产品质量给予管理者以反馈。如果管理者能持续关注顾客的投诉和新车返修的数量，他们就能对其产品质量有正确的评价。

（3）控制和创新。战略控制能够帮助提升组织的创新水平。当在管理者建立的组织体系中，员工感到自己被赋予了创新权力，而且权力分散到使其能够自在地进行实验和冒险，就像苹果、3M 和诺基亚那样，成功的创新就会出现。为了鼓励冒险，确定恰当的控制系统是一项重大的管理挑战。正是考虑到这一点，组织文化也就更为重要，本章稍后将对此进行讨论。

（4）控制和客户响应。如果开发一个控制系统使他们能够评估与顾客联系的员工的工作表现如何，战略管理者将能够帮助他们的组织提高其客户响应。监督员工的行为能有助于管理者找到提高员工工作绩效的途径。这可能是通过在某些方面对员工进行技能培训，或者寻找新程序使员工能够更为出色地完成任务来实现的。当员工知道他们的行为正被监督，他们在面对顾客时会更加乐于帮助以及坚持服务水平的始终如一。

战略控制系统（strategic control systems）是正式的目标制定、测量和反馈系统，该系统使战略管理者能够评估一家公司是否达到卓越效率、品质、创新和客户响应，以及成功实施其战略。一个有效的控制系统应具备以下三个特点：它应足够灵活，使管理者能在必要时对突发情况做出反应；它应能够提供准确的信息，真实展现组织的绩效状况；它还要定期向管理者提供信息，因为以过时的信息为基础做出的决策预示着失败。如图 12-3 所示，设计一个有效的战略控制系统要进行以下四步：建立标准和目标；创立测量和监督系统；比较实际绩效与目标；评估结果并采取必要行动。

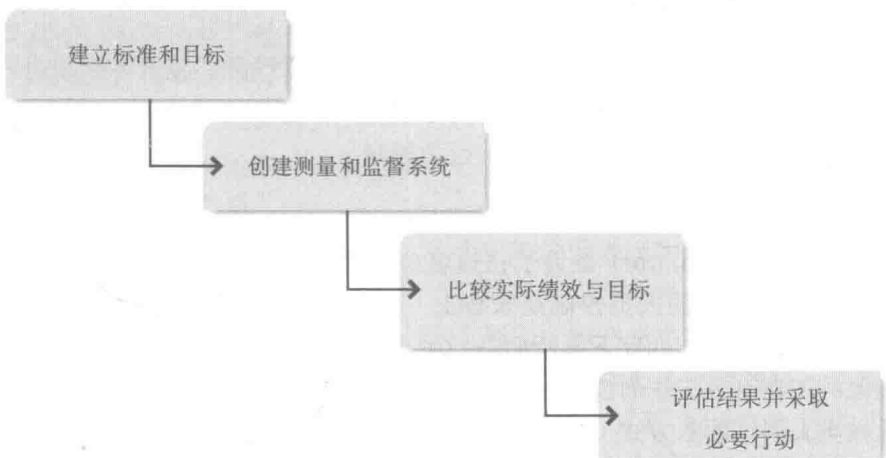


图 12-3　设计有效战略控制系统的步骤

12.4.1　战略控制的层级

战略控制系统的形成，可用于测量公司以下四个层级的表现：公司、部门、职能和个人。

各层管理者都要建立一个最适宜的测量体系来评估公司层、经营层和职能层的绩效。正如第11章中讨论过的平衡计分卡方法，这些测量应与在发展效率、品质、创新和客户响应方面形成的独特能力目标尽可能紧密地结合。然而，必须注意，确保每一层使用的标准不会给其他层带来麻烦。例如，一个部门对于其绩效的改善不能与公司绩效相冲突。不仅如此，每一层的控制应为低层管理者设计其控制系统提供基础。图12-4举例说明了这些联系。

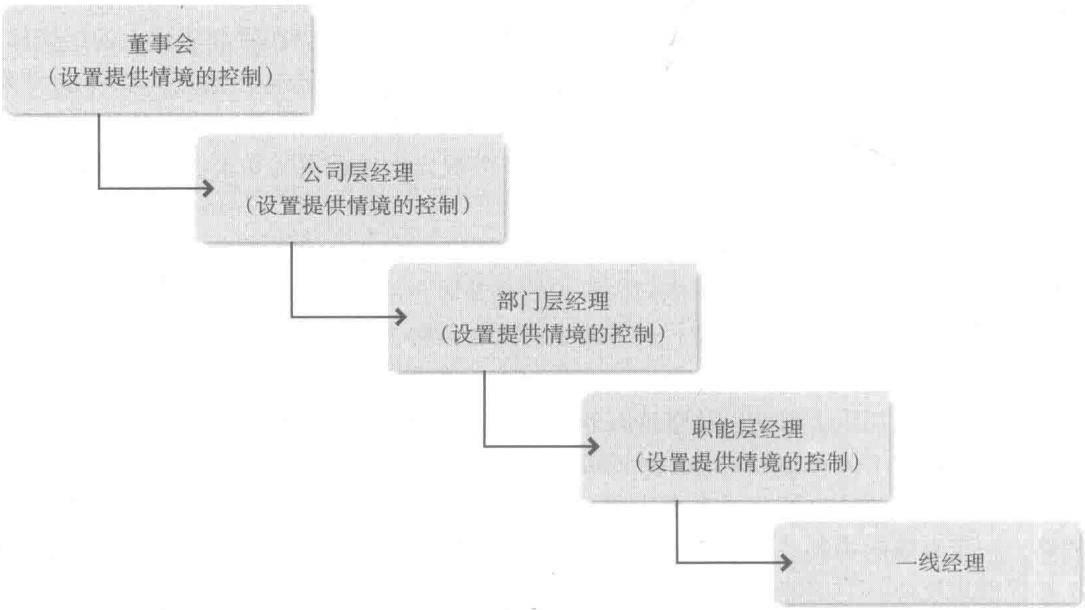


图12-4　组织控制的层级

12.4.2　战略控制系统的类型

在第11章中，我们讨论了平衡计分卡作为一种确定管理者实施资本回报率和其他种类战略控制的作用，即保证他们所采取的战略能够使长期获利能力最大化。这里，我们再考虑另外三种控制系统：人员控制、产出控制和行为控制。

1. 人员控制

人员控制（personal control）是为了在追求公司目标的过程中，通过面对面的互动塑造和影响人的行为。最明显的人员控制是来自上一层管理者的直接监督。人员控制方式很有用，因为管理者可以询问和探究下属所面临的困难与新问题，以便对情况有更好的了解，同时也能够确保员工在有效工作而没有隐瞒任何可能引发问题的信息。人员控制也可能来自同级之间，比如当人们以团队方式工作时。此外，群体层面的人员控制意味着更多学习的出现和能力的发展，也意味着更好地避免渎职和逃避责任。

2. 产出控制

在**产出控制**（output control）这种系统中，战略管理者为每个部门、职能和员工估计或预测恰当的绩效目标，然后检测与这些目标相关的实际绩效。公司的薪酬系统往往与这些目标的完成情况相关联，所以产出控制系统也为激励组织中各层员工提供了一个激励结构，目

的是使管理者知道，他们的战略在走向成功的过程中是如何创造竞争优势并建立起独特能力的。组织中的各个阶层都有这样的目标。

部门目标体现了公司管理者对于每个部门在效率、品质、创新和客户响应等方面的期望。一般来说，公司管理者制定具体的具有挑战性的目标来鼓励部门管理者在未来创造更多有效的战略和结构。例如，在福特公司，艾伦·穆拉利向每个部门的高管层提出了预期应达到的绩效目标，而部门管理层在构思战略以达到这个目标方面被赋予了相当大的自主权力，只要他们能与其他部门紧密合作以寻求能加速创新或提升品质的方法。

职能和个人层面的产出控制是部门控制的延续。部门管理者为职能管理者设置目标，并使这个部门能够达到其目标。正如在部门层面，职能目标的建立是为了鼓励为公司提供竞争优势的普通能力的发展，而职能部门的绩效也通过它是否很好地发展了一种能力来进行评估。以销售职能为例，可以建立与效率（如销售成本）、品质（如退货数量）以及客户响应（如回应客户需求所需的时间）相联系的目标。

最后，职能管理者建立目标，希望每个员工都能够保证整个职能部门达成目标。以全体销售人员为例，他们需要达成具体的目标（与职能目标相关）。职能和个体随后会以是否达到他们的目标为标准进行评估。在销售中，报酬取决于业绩，这些目标的达成是公司战略发挥作用，并实现组织更远大目标的标志。

产出控制的不当使用会加剧部门间的冲突。一般来说，为部门制定贯穿始终的产出目标，例如资本回报率目标，如果部门单纯要以公司资本回报率受到损害的代价使部门资本回报率最大化，则会带来毁灭性的结果。不仅如此，为了达到产出目标，部门会编造数字并对数据进行战略性操纵，使部门绩效看起来不错，这种做法将导致科层成本的增加。

3. 行为控制

行为控制（behavior control）是通过规则和程序这一综合系统的建立，用于指导部门、职能和个体的行为。行为控制的目的不是为了特定目标，而是为了给达到目标的方法途径订立标准。规则使行为标准化，结果也可预期。若员工遵循规则，每次都以相同的方式做出行动和决策，则结果在预料之中，而且是准确无误的，这就是控制系统的目标。行为控制的主要种类是运营预算、标准化和规程。

一旦每个层级的管理者被赋予了要达到的目标，他们就会建立运营预算来控制管理者和工人如何达到目标。**运营预算**（operating budget）就是一张展现管理者如何最高效使用组织资源来达到组织目标的蓝图。最常见的是，一个层级的管理者为其下级管理者分配精确数量的资源用以生产商品和提供服务。一旦得到了预算，低层管理者必须确定要如何为不同的活动分配特定的资源，之后按其在预算内最大限度利用资源的能力对这些管理者进行评估。例如，通用电气洗衣机部的管理者可能有 5 000 万美元的预算来开发和销售一个新系列的洗衣机，他们要确定分别拨多少资金给研发、工程、销售等，这样才能使整个部门获得最大收入，创造最大利润。最常见的是，大公司将每个部门作为一个独立的利润中心对待，而公司管理者通过其对公司盈利的相关贡献进行评估。下一章我们将详细讨论这个问题。

标准化（standardization）是指一家公司具体如何决策，从而保证员工行为的可预期程度。在实践中，组织可以对以下三个方面进行标准化：投入、转换活动、产出。

管理者要实行标准化，就要按预先设立好的标准对投入进行审查，这决定了哪些投入能够用于组织中。例如，当公司投入的要素是员工时，标准化的方法就是明确他们必须具备的

品质和技能，然后只留下那些符合条件的候选者。如果投入的是原料和零部件，这种方法同样适用。日本企业以其对零部件具有高品质和精密耐受力的要求著称，其目的是在制造阶段将产品问题减到最小。即时存货系统也有助于使投入标准化。

使转化活动标准化的目标是使工作每次都以相同的方式完成，目标是可预见的。行为控制，例如标准和程序，是公司使产品标准化的主要方法之一。如麦当劳、汉堡王，这些快餐店使它们所有的操作都标准化，于是有了始终如一的快餐食品。

使产出标准化的目的是明确细化最终产品和服务应具有哪些性能特点，例如产品所要达到的规格和耐受力。为了确保产品标准化，公司会利用质量控制和各种标准去测量其标准化程度。其中的一个标准就是顾客退回的商品数量和顾客的投诉量。在生产线上，产品的阶段性取样可以显示出它们是否达到了要求的性能特点。

与其他各种控制一样，行为控制的使用也伴随着潜在的陷阱，组织要想避免战略问题就必须避免这些陷阱。随着时间的推移，最高管理者必须小心地监控和评估行为控制的作用。规则会约束人并导致标准化的、可预见的行为。然而，建立规则容易，要取消它们却很难，而且随着时间的推移，组织的规则会增多。发展带来了附加的新规则，而旧规则又不会被丢弃，所以公司会变得过度官僚化。结果，组织和其中的人会变得缺乏灵活性，对变化和异常情况也会反应迟钝。这种不灵活会因为减慢公司创新的步伐、降低其客户响应能力而使得公司丧失竞争优势。

12.4.3　使用信息技术

信息技术在组织各层的战略实施中占有越来越重要的地位。事实上，信息技术使组织有效建立产出和行为控制更为容易，这些产出和行为控制能给战略管理者更多、更好的信息，帮助他们监控战略的诸多方面并做出恰当的反应。信息技术提供了一种利用持久的、往往是跨职能的软件平台，使行为标准化的途径。从这个意义上讲，它是一类行为控制。信息技术也是一种产出控制类型，当所有员工或职能用相同的软件平台提供有关他们活动的即时信息时，这就导入了规则，而且使组织知识标准化，使得监督完成战略目标的进程更加简便。信息技术也是一种整合机制，因为它使组织所有阶层和不同职能部门的人具备更多必需的信息和知识，从而更能有效地完成工作。例如，职能层员工现如今能够很容易地利用跨职能软件系统获得其他职能的信息，使他们即时获知产品设计、工程、制造进度、市场计划的变化，进而他们的活动就会受到影响。在这种意义上，信息技术替代、改善和促进了工作任务的安排，并且承担了组织结构的角色。

至于信息技术如何助推企业响应快速变化的行业环境，我们可以分析一下正在经历快速变化的柏树半导体公司执行总裁罗杰斯（T. J. Rodgers）面临的问题。他是如何在不至于形成官僚化层级制度的情况下，对具有 1 500 名员工规模的组织进行控制的？罗杰斯相信，塔式结构会阻碍一个组织适应环境变化的能力。他致力于在管理层级数量尽可能小的情况下构建一个扁平和分权的组织结构。同时，他需要控制他的员工来保证他们的做法与公司的目标相一致。罗杰斯采用的解决方案是实施基于计算机的信息系统，这个系统保证他可以在分权组织中监控他的员工和团队的所作所为。每个员工拥有一份 10 ~ 15 个目标的清单，诸如“新产品的推出要满足市场”“确保考虑客户 X 的实际情况”等。目标旁边标注上何时能够满足条件、何时能够实现目标以及目标是否实现，所有这些信息都被储存在中心计算机中。罗杰

斯声称他可以在4个小时内查看1 500名员工的工作目标，而且他每周都这么做。他之所以可以做到这点，是因为他推行了“例外管理”。他只寻找那些落后的员工，然后联系他们，询问而非训斥他们是否他可以做些什么去帮助他们完成工作。员工每周只需要花费大约半个小时去查看和更新他们的清单。这个系统使得罗杰斯实现了不通过庞大的中层管理人员而对他的组织进行有效的控制。

12.4.4　战略奖励系统

组织力求通过将奖励系统与其控制系统相联系来控制员工的行为。以公司战略（例如成本领先或差异化）为基础，战略管理者必须决定要奖励哪些行为。于是，他们建立了一个控制系统来衡量这些行为并将其与奖励结构联系起来。决定如何将奖励和绩效联系起来是一个至关重要的战略决定，因为它决定了影响组织中各层管理者和员工表现的激励结构。正如第11章中指出的，最高管理者的奖励可以是与公司长期绩效相关的股票期权，以激励他们为股东利益工作，柯达和通用公司要求其管理者必须持有公司的股票。当管理者自己成为公司股东时，他们将更有动力去追逐长期目标而非短期目标。类似地，设计一个对于销售人员的报酬体系时，就面临着是选择直接通过工资激励，还是在工资的基础上加上基于销售量的奖金。奢侈品零售商内曼·马库斯（Neiman Marcus），直接支付员工工资，因为它要鼓励的是高品质服务而非强卖行为。因此，激励不是基于销售数量的。另外，奖励汽车销售人员的报酬体系鼓励员工在高压下进行销售，它作为一个典型，包含了以销售汽车数量和价格为依据的高额奖金。

12.5　组织文化

成功实施战略的第三个元素是管理其组织文化，即组织中人们和团体共同遵守的特定价值观和道德规范的集合。组织价值观是关于组织成员应该追求何种目标，以及为了达到这个目标而采取的合适的组织成员行为规范的信仰和观念。比尔·盖茨以他创立的微软公司的组织价值观而闻名：企业家精神、所有者意识、创造力、正直、坦诚和开放的沟通。通过强调企业家精神和所有者意识，他努力使得他的员工感到微软不是一个庞大的官僚机构，而是一家由其成员共同运营的、更小巧和具有适应能力的公司。盖茨强调赋予低层管理者自主权并且鼓励他们去冒险，像一个企业家那样行动。

通过组织价值观形成组织规范、操作规程和期望以实现在特定情境下对员工恰当行为的指导以及对组织成员彼此行为的控制。微软程序员的行为规范包括长时间的工作和周末加班，穿着何种衣服更加舒适（但从来不是西装领带），消费垃圾食品以及与其他员工通过电子邮件和公司的内部网交流。

组织文化以一种控制的方式来实现其功能，而战略管理者可以影响组织发展的价值观和规范，即形成和影响它的成员行为方式的那种将恰当与不恰当的行为具体化的价值及规范。像盖茨这样的战略管理者，他们有意识地塑造价值观，以告诉他们的下属如何扮演各自的角色；在微软和诺基亚，重点强调的是创新精神和创造力。这些公司建立并支持这样的规范，即告诉它们的员工他们应该有创新精神和企业家精神，即使在有很大的失败概率的情况下，

也应该努力进行实践。

其他管理者可能塑造这样的价值观：在和他人相处的时候应该始终保持保守和谨慎；在进行重大决定的时候，应该和他们的上司商讨；要用笔记录他们的行动以便他们出了问题可以解释和负责。像化学和石油公司、金融机构与保险公司等任何需要很谨慎运作的组织，这些组织的管理者可能鼓励以一种保守、机警的方式来进行决策。以银行和共同基金为例，投资人面临的巨大损失的风险使他们选择谨慎的方式进行更恰当的投资。这样，我们可以想象，不同组织机构的管理者会有意识地塑造和发展适应于其战略和结构的组织价值观与规范。

“组织社会化”是一个术语，用来描述人们怎样学习组织文化。通过社会化，人们实现内在化，学习文化的规范和价值观以成为组织成员。组织文化的控制力是非常强大的，一旦这些价值观内在化了，它们将会成为个体价值观的一部分，而且个体会不经考虑地遵循它。通常，组织文化的价值观和规范是通过故事、神话和人们在组织中运用的语言以及其他方式灌输给它的成员的。

12.5.1　文化和战略领导

组织文化是由包括组织的创始人和高层管理人员在内的战略领导创立的。组织创立者在决定组织文化上具有特殊的重要意义，因为创立者在组织的价值观和管理模式上打下了他自己的烙印。沃尔特·迪士尼的保守思想对他所创立的公司产生的影响在他去世之后仍然持续着。管理者害怕对新娱乐形式进行尝试，因为他们害怕“沃尔特·迪士尼不喜欢”。但在迈克尔·艾斯纳的领导下产生了一个新的管理团队，这样改变了公司的命运并且允许它进入新娱乐产业。

创立者会将建立的领导模式灌输给公司管理者，并且随着公司的成长，它会更加吸引那些拥有同样价值观的管理者和员工，进而组织成员也更会招聘和选择那些拥有相同价值观的人员。这样，随着公司成员变得越来越相似，组织文化也就变得越来越独特和鲜明。员工具有共同价值观和共同文化的优势是，增强了组织成员之间的整合和协调。例如，因为人们拥有同样的信仰和价值观，员工之间就出现了共同语言，有利于促进管理者之间的合作。类似地，当共同规范和价值观控制员工行为及激励员工时，规则和程序以及上层主管的重要性就会相对减弱。当组织成员接受某种文化规范和价值观的时候，他们感觉到自己与组织之间的纽带，并且更加乐于效忠组织而去寻求新的方法协助组织获得成功。战略行动 12-3 对沃尔玛创始人沃尔顿如何构建强文化进行了简述。

战略行动 12-3

山姆·沃尔顿如何打造沃尔玛的文化

总部位于美国阿肯色州本顿维尔的沃尔玛是世界上最大的零售商。2009 年，沃尔玛售出了 7000 亿美元的商品。沃尔玛的成功很大程度上归功于其创始人山姆·沃尔顿创建的文化本源。沃尔顿希望其所有的管理人员和工作人员都动手实践参与工作，并且致力于他为沃尔玛确立的使所有顾客满意的终极目标。为了激励员工，沃尔顿创建了一种为其员工（并称之为同事）提供有关其自身业绩和企业业绩持续反馈的企业文化。

为了使同事参与到业务当中，以及鼓励员工实施致力于提供高顾客服务品质的工作行为，沃尔顿为其企业构建了强有力的文化价值观和准则。同事被期望遵守的一个行为准则就是“10步态度”。用沃尔顿的话来讲，这一准则鼓励同事去“承诺无论何时当顾客走到10步之内时，你要看着他的眼睛，和他打招呼，并问他是否需要帮助”。“日落准则”则要求员工应竭尽全力在日落之前解决顾客提出的需求。沃尔玛的欢呼声（给我一个W，给我一个A等）也在所有店铺进行推广。

沃尔顿创建的强有力的顾客导向价值观，可以通过沃尔玛店铺里会员口碑相传员工对于顾客需求的关注得以体现。这包括希拉（Sheila）冒着生命危险跳在汽车前面保护孩子免受碰撞，菲莉丝（Phyllis）在她的商店里对一个心脏病人实施了心肺复苏术，安妮特（Annette）为了完成一位顾客儿子的生日愿望放弃了她为其自己儿子准备的金刚战士系列等。强有力的沃尔玛文化有助于控制和激励员工去实现企业设定的严格的销售与财务目标。

沃尔玛构筑其文化的一种常见方式就是其年度股东会议，这一奢华仪式主要是为了庆祝企业的成功。每年沃尔玛都会邀请几千名表现最为优秀的同事来参加在阿肯色州总部召开的年度会议，同时邀请他们观看由著名歌手、摇滚和喜剧人表演的娱乐活动。沃尔玛认为昂贵的娱乐是员工应该享受的奖励，而这将会进一步强化企业的高业绩价值观和文化。会议也会同时向沃尔玛所有商店进行现场直播，以便所有的员工都能参与到企业成就的庆祝当中。

自沃尔顿离世之后，公众对于这家拥有100万员工的沃尔玛的关注揭开了其文化的“阴暗面”。批评人士指出沃尔玛的员工很难获得价格合理的健康护理或其他福利，而且该企业仅支付员工最低标准的工资。他们同时认为员工之所以没有质疑这些政策，是因为管理层使员工相信必须是这样：保持员工低薪酬和福利是确保沃尔玛低价格的唯一方式。但是2010年后，沃尔玛不得不对最近几年的诉讼和公众压力进行回应。沃尔玛不但因歧视员工而支付了几十亿美元的索赔和罚款，而且沃尔玛还不得不向员工提供更多的福利，即便它一直在寻求各种方式让其员工承担更多的成本以降低福利。

资料来源：www.walmart.com, 2012.

战略领导还通过管理者设计组织结构的方式影响组织文化，即授权与任务分配的方式。这样，组织设计其自身的结构的方式就会影响组织中形成的文化规范和价值观。在战略实施时，管理者需要意识到这个事实。以迈克尔·戴尔为例，他试图保持公司的组织结构尽可能扁平，并且将权力分散给那些致力于尽可能和顾客接近的低层管理者与员工。所以，他在戴尔创立了成本导向的顾客服务文化，员工努力为顾客提供高质量的服务。

12.5.2　强大而有适应能力的公司文化特性

在一个足够长的时期里，几乎没有什么环境能够保持稳定。如果一个组织想要生存，管理者必须采取行动使该组织适应环境的变化。如果他们不采取这样的行动，他们将会发现，自身面临着产品市场需求下降的危机。

管理者可以尝试创立**适应性文化**（adaptive culture）。这种文化富于创新精神并且鼓励和奖励中、低层管理者的原创精神。在具有适应性文化的组织中，管理者能够在组织运作方式上引进变革，包括其战略和结构的变化，以使它适应外部环境的变化。具有适应性文化的组织更有可能在不断变化的环境中生存，而且相比那些文化相对迟钝的组织，组织绩效确实也更好。

本领域中的一些学者尝试揭示强大而有适应能力的公司文化的共同特性，并且探讨是否存在一个较弱或较迟钝的文化所缺失的特殊价值观来主导适应性文化。早期，彼得斯（Peters）和沃特曼（Waternan）进行了至今仍然很有影响力的尝试，即他们对成功组织以及它们的文化价值观和规范特性进行了考察。他们认为，有适应能力的组织表现出了三个共同的价值观。第一，成功组织的价值观促进对行动的偏爱。这个共同价值观强调建立在自主权和企业家精神的基础上，而且鼓励员工冒险（例如开发新产品），即使不能保证这些产品将会成功。管理者沉浸在公司的日常运营中，而并不是简单地在象牙塔中独立地制定决策，并且员工具有一个能够传承的、价值观驱动的路径。

第二个价值观源于组织愿景的性质。公司必须坚守自己最擅长的业务，并针对其愿景形成特定的业务模式，公司很容易在自己的主要领域外把一个旁支当成追求的目标，因为这个旁支看起来更可能带来短期回报。管理应该塑造价值观以便公司能够紧紧把握主线，这意味着加强它的业务模式。一家公司还必须通过建立和客户的紧密的联系来提高自己的竞争地位。毕竟，没有人比那些使用它们的产品和服务的人更清楚公司的产品的优缺点。强调客户导向价值观的组织，能够洞悉客户需求并进一步提高自身能力，开发客户想要的产品和服务。所有这些管理价值观都被鲜明地反映在诸如麦当劳、沃尔玛和丰田等公司，这些保证了它们的愿景，并且能够有步骤地持续维系它。

第三个价值观在于怎样运营组织。一家公司应该建立在一个能够激励员工尽他们最大的努力工作的组织设计上。这种价值观的固有特性就是，相信生产力是通过员工获得的，对每个个体的尊重是一家公司针对生产行为营造适当氛围的首要方式。强调企业家精神和对员工的尊重，有利于给员工进行决策事务的空间，并且激励他们成功。因为简单的结构和员工导向最适合这种情况，所以应该将组织设计成完成工作所必需的管理人员数和层级数。组织还应该充分分权以允许员工参与，但同时在管理上又要足够集权，以确保公司追求战略愿景并遵循它的文化价值。

总之，这三个共同的价值观是组织文化的核心，管理层通过战略领导灌输并维系它们。当管理者建立战略控制系统，有助于长久地保持一种强大而有适应能力的文化时，战略实施得以继续并形成公司的特定能力，激励员工建立公司的竞争优势。最后，组织结构通常提供任务和角色框架，有利于战略实施，而这个框架能够降低交易难度，使员工能够以取得较好公司绩效的方式进行思考和行动。

12.6　在职能层构建独特能力

在本节中，我们将讨论通过建立特定类型的组织结构、控制系统和组织文化来实施公司的经营模式。首先要考察的战略层级是职能层，因为正如第 3 章和第 4 章中讨论过的，一家公司的经营模式由职能管理者实施。这些职能管理者的主要职责在于使公司具有能够追逐特定经营模式的独特能力。哪种结构能够最好地将人员和任务分类，进而构建能力？对于大部分公司来说，是将他们按职能分类并建立一个职能结构。

12.6.1　职能结构：按职能分类

在将最终产品运达顾客的过程中往往会产生两个相互联系的价值链之间的管理问题。第

一，价值链活动的范围必须扩展，而且很快就会出现缺少专家去有效实施的问题。例如，在一家新公司中，所需的专业知识是越来越匮乏的。随着销售的增长，非常明显的问题是越发地需要专业会计、生产管理者或市场专家来执行特定工作。第二，越来越明显，一个人如果不超负荷工作，应该很难成功地运作两个以上的价值链活动。例如，新公司的创建者本来有能力进行多个价值链活动，但会意识到他再也不可能同时进行制造和销售产品的活动。大部分企业家发现，他们必须决定如何将新员工进行分组以便最有效地实施各类价值链活动，所以他们中的大多数往往会选择职能结构。

职能结构（functional structures）以人们的共同专长和经验或因为他们使用相同资源为基础将他们分组。例如，工程师会因从事相同任务和使用相同技术或设备而被分到同一组。图 12-5 展示了一个典型的职能结构，每个方框代表一个不同的专门化职能（研发、销售和市场、制造等）。每一个职能都专注于自己的特定任务。

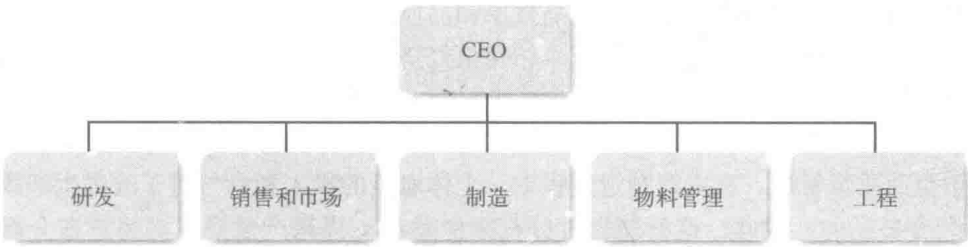


图 12-5　职能结构

职能结构有很多优势。第一，执行近似任务的人员被分到同组，他们可以互相学习，在本职能领域中变得更加专业和高效，这正是每个职能的职责所在。第二，他们可以彼此监督以确保每个人都在有效完成他们的任务，而没有逃避责任。结果，工作程序更加高效、制造成本降低且提高了运营灵活性。职能结构的第三个重要优势是，它给予管理者对于组织活动更强的控制力。我们已经指出，当管理层的数量增多时，会出现很多麻烦。如果人员按不同职能分组，每组有他们自己的管理者，就建立起了一些不同的管理层，公司便能够避免组织层级过高。例如，制造是一个管理层，会计和财务则是另一个。当不同群体专注于不同的组织任务且独自管理时，经营管理就简单多了。

12.6.2　战略控制的作用

战略控制的一个重要元素就是，为所有管理者和员工设计一个制定具有挑战性目标和任务的系统，然后建立业绩衡量机制，以引发和鼓励管理者与员工提升工作绩效。因为职能结构提高了管理者、员工监督和持续改进操作程序的能力，所以能够推动其目标的实现。因为与下级一同工作的管理者能够监督他们并提高他们的技术技能，所以职能结构也促进了组织学习。

按职能分类也使产出控制更为容易。产出控制的衡量标准变为能够适应每个职能的需要，并鼓励成员发展自己。每个职能都知道它对公司整体绩效的贡献，以及在降低商品销售成本或毛利润方面的作用。管理者可以仔细审视，他们是否遵循了最短指挥链原则以及他们是否需要更多中层管理者。除了使用中层管理者，他们也许可以尝试**目标管理**（management by objectives）。该系统鼓励员工树立自己的目标，这样，像赛普拉斯的罗杰斯进行了例外管

理，即只在他们感觉到出了问题时，才进行干预。除了控制的提高，职能结构也为制定一个有效的战略薪酬系统提供了可能。在这个系统中，工资与业绩紧密挂钩，管理者能够准确评估每个人的贡献。

12.6.3　实施职能层文化

职能结构是使管理者构建强有力的、有凝聚力文化的最简单方式。我们先前已经讨论过山姆·沃尔顿如何竭尽全力创建为沃尔玛全体员工所共享的价值观和准则。为了理解结构、控制和文化如何帮助公司建立起独特能力，我们来思考一下它们是如何影响公司的制造、研发和销售三个职能的运营的。

1. 制造

在制造过程中，职能战略通常以提高效率和品质为中心，公司必须创建一个组织单元以使管理者学习如何做到节约成本并使成本结构更经济。诸如丰田、本田等日本公司通过全面质量管理和柔性制造系统（见第 4 章）在制造职能上形成了很强的能力，当今许多公司开始效仿。

对于全面质量管理，在决策制定过程中，全体雇员的投入和参与对于改进生产效率和品质都是十分必要的。因此，这就使通过分权来激励员工提高产量成了必要。在全面质量管理中，产生了工作团队，并且给予员工发现和实施改进工作过程的权利与责任。管理者被假定为教练与指导者的角色，并且团队成员共同承担监督责任。工作团队常常被赋予控制与训练它们自己的成员甚至决定团队工作中的责任。通常情况下，工作团队逐步形成规范和价值观，这种团队文化就成为一种重要的控制手段，这种类型的控制与团队分权途径相匹配，并建立质量控制环，用以交换有关问题和工作程序的信息与意见。奖励系统和员工持股计划的建立，通常用于激励员工并且使他们分享全面质量管理产生的附加价值。

然而，随着经验曲线快速降低，许多公司依旧对工作活动进行严格控制，并建立行为和产出控制，使制造过程标准化。例如，人员投入的标准化是通过具备相应技能员工的招聘和培训来实现的；通常使用电脑使工作过程程序化；使用质量控制是为了确保产出的准确无误。此外，管理者使用诸如运营预算等产出控制来持续监控成本与质量。广泛使用产出控制监督效率与质量的不断提升，以确保工作团队达到构建管理职能的目标。当新的、改进了的工作规则和流程形成，标准化的水平得以提高时，效率与质量就得到了提高。其目标是发现结构与控制以及全面质量管理方法之间的匹配，以便制造流程形成能带来卓越效率与品质的独特能力。

2. 研发

研发部门的职能战略形成公司独特能力，以作为产品的优势，在创新和品质上适应消费者的需求。因此，研发部门的结构、控制和文化应该为科学家与工程师提供必要的协调，以便带来能够迅速投放市场的高质量产品。此外，这些系统应该激励从事研发的科学家进行产品创新。

在实践中，研发部门一般应有一个扁平的、分权式的组织结构，以给予其员工进行实验和创新的自由与主权。科学家与工程师也加入到团队中工作，因为他们的绩效只有通过较长时期（完成一项工程可能需要几年）才能判断出，因此，管理者过多的监督和行为控制是时

间与效率的浪费。让研发团队管理它们自己的传递移交问题，而不是使用管理者或权威的层级制度来协调工作活动时，管理者将能有效避免信息扭曲问题，因为这将导致科层成本增加。战略管理者能通过科学家的集体努力合作共同解决问题，提升彼此的绩效。同样，在小规模团队中，训练有素的员工在工作中所展现的职业道德和行为准则也有助于促进团队协作。有利于创新的文化能够控制员工行为，正如诺基亚、英特尔、微软等公司所展现的，永争第一不断激励着研发团队。为了创造创新文化和加速产品开发，英特尔公司在其研发职能部门采用了团队结构形式。在英特尔，有很多工作团队为了开发下一代芯片而同时进行研发活动。因此，就像其最近那样，当出现错误时就可以迅速反应，集合每个团队的创新力量来开发达到顾客需求的完美芯片，比如多媒体芯片。同时，为了维持其技术的领先地位，公司在团队间开展良性竞争，以鼓励科学家和工程师致力于新产品的革新，使公司能够控制未来的技术。

为了鼓励团队的效率，奖励体系应与团队和公司的绩效挂钩。如果科学家单独或在一个团队中不能通过其新产品分享到相应利益，他们可能会失去一心一意为团队做贡献的动力。为了防止公司关键员工的离职并且鼓励积极性，诸如默克、英特尔、微软等公司，基于研发者的个人绩效、团队绩效和公司绩效，给予他们以股票期权、股票和其他报酬。

3. 销售

销售人员直接面向顾客，要监控这些员工将是格外困难的。高效监控他们的行为和提高客户响应的途径是产出控制与行为控制。对于产出控制（例如制定特定的销售或提高客户响应的目标），销售经理可以简单地构建并进行控制，并可以与奖金报酬体系相联系以激励销售人员。行为控制（例如销售人员与顾客互动的详细报告）就经常用于使销售人员的行为标准化，并使监管人员易于监督他们的工作绩效。

通常，不需要太多的管理者监控销售人员的工作活动，使用产出控制和行为控制，销售主管和地区销售经理能够贡献更大的销售力量。特别是当销售人员销售的是诸如药物制品或昂贵服装等复杂产品时，形成员工分享关于患者安全和高质量顾客服务重要性的价值和规范变得至关重要，并且管理者需要花费相当多的时间在培训和教育员工创造这些规范上。

类似考虑同样适用于其他职能，比如会计、财务、工程、以及人力资源管理。管理者必须通过结构、控制和文化的组合来实施战略，使每个职能都可以创造出更优的效率、品质、创新和客户响应能力。战略管理者同样必须开发激励体系以激励并使员工与公司保持利益的一致性。

12.6.4　职能结构和科层成本

无论战略变得多么复杂，大多数公司总是保持职能型组织结构，因为职能型组织结构有它的优势。正如我们在第 10 章中所讨论的，每当不同的职能一起合作，就存在沟通与量度问题，从而导致信息失真，不可避免地出现科层成本。这些问题通常出现在通过那些必须给顾客移交最终产品的不同职能的转让或移交上。的确，要降低解决这些问题而带来的科层成本，管理者必须采取新的、能减少信息失真范围的组织结构安排。更为普遍的是，公司依据更复杂的方案，区分其活动，并使其匹配它们的经营模式和战略计划。本章后面将讨论这个

更为复杂的结构。首先，我们回顾一下会出现信息失真的五个领域：沟通、量度、顾客、地域和战略。

1. 沟通问题

当孤立的职能层级逐步形成时，职能部门之间将难以沟通，其活动也难以协调一致。这些沟通问题源于目标导向的不同：不同职能面对公司的战略问题，形成了独特的观点和理解。例如，不同的能力诉求通常可以导致不同的时间和目标导向。有些职能，例如制造部门，具有短期倾向，并专注于完成短期目标，比如降低制造成本。另外，比如研发，就应有长期的规划，其产品的发展目标应该有一个几年的时间范围。这些因素可能使各个职能部门面对公司战略问题时，形成不同的想法。例如，制造部门可能只关注降低成本需求的战略问题，销售部门关注的是提高客户响应的需求，研发部门关注的需求是开发新产品。职能部门间由于关注重心不同而存在的沟通和协调问题，会导致科层成本的增加。

2. 量度问题

通常，公司开发出新产品并进入新的细分市场时，其产品范围会变宽。当这种现象发生时，公司可能会发觉，估计或测量某个产品或一组产品对公司整体利益的贡献是困难的。因此，公司由于没有意识到可能出现一些没有利润的产品，进而做出资源分配的错误决策。这意味着该公司的量度系统不足以满足公司的需求。

3. 顾客问题

通常，当组织的商品及服务的范围扩大、质量提高时，更多的、各种各样的顾客被其产品所吸引。服务更多消费群体的需求以及使产品适合于新的顾客，导致职能之间的障碍，这就增加了协调价值链活动的困难。同样，像生产、市场、销售，这些职能几乎没有通过专攻某一特殊顾客群体的需求来为顾客提供区分产品和增加价值的机会。相反，它们有责任为完善产品范围服务。因此，职能结构可能缺乏识别并满足顾客需求的能力。

4. 地域问题

位于特殊地址或地理区域也可能会妨碍协调和控制。如果东北地区一家正在成长的公司开始在许多不同地区进行生产和销售，职能结构可能无法提供给管理者所需的灵活性，以响应不同顾客需求和不同地区的偏好。

5. 战略问题

有时，所有这些要素综合在一起的结果就是，因为管理者全神贯注于解决沟通和协调问题，而长期的战略思考却被忽略了。最终公司可能失去方向并且错失新机会，科层成本因此也增加了。

经历一个或更多这样问题的迹象表明，科层成本增加，管理者必须进行变革，调整其组织结构、控制系统和组织文化来降低科层成本，构建新的独特能力，并且强化公司的经营模式。这些问题表明，公司的组织结构已经不合时宜，管理者需要建立一个能满足公司竞争战略需求的、更为复杂的组织结构。然而，一个替代的选择是，通过采取外包来减少这些问题。

12.6.5　外包选择权

比起选择更为复杂且昂贵的方式，公司越来越多地转向外包（在第 9 章中讨论过），并且

通过与其他公司签约执行特定的职能任务来解决组织设计问题。显然，一家公司外包其具有独特能力的业务是没意义的，因为这可能弱化其竞争优势。但是，公司将某些活动外包给那些有专长并拥有竞争优势的公司去完成特定的价值链活动是有意义的。

因此，避免当一家公司的生产线变得复杂而产生沟通和量度问题的方法是减少执行其职能价值链活动。这要求该公司聚焦于那些核心竞争优势和节约科层成本的能力。如今，把诸如公司的市场、津贴与健康福利、物料管理和信息系统活动的职责外包给其他公司的情况正在逐渐增加。对于更多的外包选择，例如使用全球化网络结构，我们将在第 13 章中介绍。

12.7　单一产业中的战略实施

组织设计上的构建能力使公司形成始于职能层面的竞争优势。然而，为追求其经营模式的成功，管理者必须找出结构、控制和文化的正确组合，以连接公司的价值链活动，提高产品多样化和降低成本结构的能力。因此，协调和整合各职能、经营单元或部门的活动显得十分重要。在组织设计中，管理者必须考虑两个重要的问题：一个是利润方程式的年度收入，另一个是成本，如图 12-6 所示。

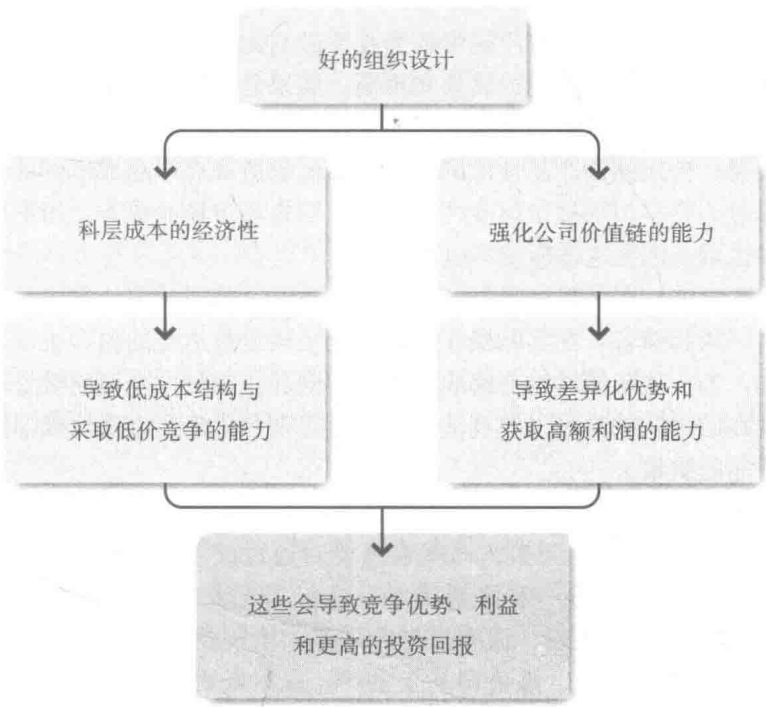


图 12-6　组织设计如何提升盈利能力

第一，当人们或一个群体选择业务层战略，以追求提高产品差异性、为顾客创造更多价值以及增加获取超额利润的机会时，有效的组织设计能起到促进作用。例如，管理组织结构及组织文化上的能力，使得公司更迅速、更高效地组合其独特能力，在业务单位之间转移或平衡能力，创造新的、改良的、差异化产品。

第二，有效的组织设计减少了关于解决量度与沟通问题的科层成本。这些成本是由

职能部门之间流程的转接，或者缺乏市场与制造部门之间、经营单元之间的协调等要素造成的。组织结构、控制系统或行动迟缓的官僚文化上的不良设计或不恰当选择（例如过于集权的结构、导致部门间竞争而不是合作的激励体系，或价值观和规范对员工缺乏影响的组织文化），可能导致动机、沟通、量度和协调方面的问题，这些都将导致科层成本的增加。

有效的组织设计通常意味着另外选择一个更为复杂的组织结构来降低科层成本，由于需要更多的、有经验的高薪的管理者，它在运营上成本更高，需要一个更昂贵的IT系统，还可能需要额外的办公室或大楼等。然而，这些是业务活动中的一般成本，公司将乐意承受新组织结构带来的这些额外开支，毕竟可以带来产品差异化和/或通过规模经济和范围经济降低其整体的成本结构。

在以下部分中，我们首先探讨关于追求成本领先或差异化经营模式下所涉及的组织设计问题。然后，我们描述使组织追求如下导向经营模式时的不同种类的组织结构：①管理宽范围的产品；②客户响应；③全国性扩张；④在一个快速改变、高科技环境中的竞争；⑤聚焦于狭窄的产品线。

12.7.1　实施成本领先

公司追求成本领先的目标是在产业中成为成本最低的生产者，这就要求该组织中的所有职能部门相应降低成本，包括研发、销售和市场。如果公司追求成本领先战略，其研发部门的努力多集中于产品和工艺流程上的开发，而非在更昂贵的产品创新上，因为后者对成功没有保证。换句话说，公司强调产品性能的提高或降低制造现有产品成本的能力。同样地，公司更愿意尝试通过向许多市场提供标准产品来降低销售和市场的成本，而不是把不同的产品瞄准不同的市场区域，因为这样做成本过高。

为了实现成本领先，在保留其吸引顾客能力的同时，公司尽力让组织、控制和文化的结合与降低其成本结构相兼容。在实际操作上，职能结构是最适合的整合机制，以减少沟通和量度问题。例如，当一项职能结构与跨职能团队共同起作用时，全面质量管理项目就可以有效实施，因为现在的团队成员可以找到优化的运营规则和程序，以降低成本结构或者使产品标准化并提高产品的质量。

成本领先同样也要求管理者持续监控他们的组织和控制系统，以便重建或流程化其组织结构，使其运营更有效。例如，管理者需要对通过使用IT方法使运营标准化或成本降低的方法保持警觉。为了进一步降低成本，成本领先者使用最便宜和最简单的控制形式——产出控制。对于各项职能，成本领先者采取产出控制，使其密切监控并评估各职能的绩效。例如，在制造职能中，该公司基于生产、成本或质量目标上的预算，进行更加严格的控制。在研发职能上，其重点同样是对成本节约的贡献，研发团队的焦点在于改进技术进程。成本领先者大多通过慷慨的激励和奖金计划来奖励员工为组织带来了高的绩效。正如下面案例中所讲述的沃尔玛、麦当劳和戴尔的案例，它们的文化通常都建立在强调底线的价值观基础之上。

聚焦戴尔

戴尔公司的战略实施

戴尔公司是20世纪90年代发展最快的电脑公司之一，它的股票价格每年以100%的速度上涨，使得其股东欣喜不已。对于迈克尔·戴尔而言，取得如此高的回报一直以来都是一项挑战，而其中最大的挑战莫过于在其公司的成长过程中，管理和变更戴尔的组织机构、控制系统和企业文化。

1984年，当戴尔19岁时，他用仅有的1 000美元购买电脑零件，然后亲自将这些零件组装成个人PC机并通过电话销售。仅仅过了几个星期，对其PC机持续增长的需求就使他需要雇人帮忙了。很快他自己就要监督三个聚在一个六英尺长的桌子旁组装电脑的雇员，同时还有两名雇员负责接听电话接收订单。

到1993年，戴尔已经雇用了4 500名员工，而且单单为了能够满足客户对于他的电脑需求，每个星期还要雇用100名新员工。当他发现自己每天需要工作18个小时去管理公司时，他意识到他不可能自己独自一人领导整个公司，公司的成长需要管理，他知道他需要招募并聘用那些战略管理者，即那些有管理市场、财务和生产制造等领域经验的人。他从IBM和康柏公司招募行政人员，并在他们的帮助下建立了一个职能型的组织结构。在这个结构里，按照雇员共同拥有的技能或他们执行的任务进行分组，例如销售或制造，以此来组织将其PC机送到顾客手中的价值链活动。作为这个组织程序的一部分，戴尔的组织结构也变得更庞大，即管理领导层有更多的层级，以保证他和其他管理者能够充分支配业务增长过程中的各种不同活动。戴尔授予各层管理者控制公司价值链活动的权力，这就使得他有时间来完成作为一个企业家的任务，即为公司寻找新的商机。

戴尔的职能型组织结构运行良好，而且在这个新管理团队的管理下，公司飞速发展。到1993年，公司的销售额超过20亿美元，是1992年的两倍。此外，戴尔的新结构以及给予职能管理者压缩成本所需的控制权，使得戴尔成为成本最低的PC制造商。分析者也指出，戴尔发展了一种更为高效、更具竞争力的组织文化，即雇员形成新的规范和价值观，强调努力工作、彼此帮助，寻找创新途径来制造产品以保持低成本，同时提高了雇员之间的信任程度。事实上，由于顾客的投诉最少，戴尔成为顾客最满意的PC制造商，而在PC机买主遇到装机问题时，他的雇员也因能提供出色的客户服务而闻名。

然而，迈克尔·戴尔意识到，各类不同的问题正接连不断地出现。戴尔现在正向各类客户（例如家庭、公司、教育类客户以及政府的不同部门）出售大量的电脑。由于消费者现在要求电脑具有各自特色或不同的计算能力，公司的生产线迅速地拓宽了。对于雇员来说，由于每个雇员需要关于所有产品特征，或那些成千上万的涵盖其所有产品范围的销售订单信息，有效满足这些不同消费者的需求开始变得更加困难。

1995年，戴尔进一步将他的公司变革为一个市场导向的组织结构，并创建了独立的部门：顾客分部、业务分部等，各部门负责不同消费群体的要求。在每个部门里，雇员团队专注于服务某一个消费群体。这种做法进一步推动公司建立了一个更为复杂的组织结构，这个结构使每个部门形成了特有的、适应完成其任务的子文化，而雇员能够获得关于市场需求的深层知识，以帮助他们更好地回应顾客的需要。这种机构和文化的变革是如此成功，以至于戴尔的年收入从1984年逐年增长，到2000年已经超过了350亿美元，利润也超过了30亿美元。

20世纪90年代，戴尔继续调整公司的组织结构以适应消费者持续变化的需求，促进了公司独特能力的提升。例如，戴尔意识到，他能够通过更为宽泛的电脑硬件产品平衡公司在物料管理、制造和网络销售方面的实力，所以他决定开始装配服务器、工作站和信息存储设备来与IBM、太阳公司和康柏公司竞争。网络的重要性日益显现，使他将市场部门分割成35个更小的子业务单元，各自更专注于更有针对性的消费群体，且都通过网络管理其大部分业务。举个例子，如今戴尔能够按要求向不同规模的公司和私人购买者提供个性化的电脑产品、工作站和信息存储设备的定制服务。

为了有助于协调其持续增长的业务活动，戴尔越来越多地借助于公司局域网，并使用信息技术使部门间的活动标准化，以使其不同职能相整合。因为雇员完全可以通过信息技术获得管理者每天分配给自己的任务，也能够提供出色的客户服务，所以戴尔的管理层正在减少。为了降低成本，戴尔也已将其大部分客户服务活动外包给印度。这些举措的结果是，戴尔的工作人员更加致力于维持其低成本优势，而这种成本导向的企业文化已经成为竞争优势的重要资源，并且已被惠普和苹果效仿。

12.7.2　实施差异化战略

有效的战略实施可以提高公司产品附加价值和差异化的能力。例如，为使其产品在顾客眼中独一无二，实施差异化战略的公司必须围绕其竞争优势的特殊资源设计其结构、控制和文化。特别地，差异化公司需要围绕它们的独特能力、产品的差异化特质、不同的顾客群等资源设计其结构。通常，在追求差异化时，公司开始生产更宽范围的产品服务于更多的细分市场，这意味着它不得不为不同组群的顾客定制产品。这些因素使公司活动更加难以标准化，并且通常会增加职能间与管理移交和转接有关的科层成本。整合也变得问题重重，沟通、量度、地域、战略问题出现得越来越多，而且对职能管理者的需求也在增加。

为了回应这些问题，战略管理者开发了更复杂的控制系统，增加了应用IT，并聚焦于形成文化规范和价值观，以克服与职能导向不相关的问题，并聚焦于跨职能的目标。控制系统通常与结构相匹配，使之适应于公司的独特能力。为了成功地实施差异化，不同职能向同一方向努力是非常重要的；的确，职能间的合作对于跨职能整合是至关重要的。然而，当各项职能一起工作时，产出控制变得更难于使用。一般来说，当不同职能中的人们参与合作工作时，度量他们的绩效更加困难。因此，差异化者必须更多依赖于行为控制、共享规范和价值观。

这就是追求差异化战略的公司与追求成本领先战略的公司具有明显不同种类的文化的原因。人力资源（优秀的科学家、设计师或者营销人员）经常是差异化的来源。优秀的组织往往拥有一个以专业主义和学院派为基础的文化，其中之一即强调人力资源的独特性而非高压力。惠普、摩托罗拉和可口可乐，所有这些公司都强调独特能力和专业的文化。

事实上，那些必须同时为差异化和低成本结构而奋斗的管理者面对那些决策的实施，与战略管理者一起，重新选择一个新的、更复杂的组织结构。当一个公司的经营模式和战略得以演化时，战略管理者通常开始在其职能结构上添加一个更复杂的独立组群，以更好地协调价值链活动。这对于公司致力于变得更具差异性是尤其正确的，这些公司同时拥有了增加差异化和降低其成本结构的能力。这些公司是它们所在产业中最具盈利能力的公司，并且它们不得不擅长于组织设计，因为这是差异化和成本优势的主要来源（见图12-6）。不论它们的

经营模式如何，比起一个单一的职能结构，复杂结构的运营成本更高，但只要新的结构在职能能力、增加收益和降低整体成本结构上更有用，管理者就愿意承受这些额外的成本。

12.7.3　产品结构：宽产品线

为不同的细分市场生产不同的产品会导致控制问题，组织为解决这个问题普遍采用的结构就是产品结构。其意图是把一家公司逐渐增长的产品线分割成一些更小、更易管理的子单元以降低由于沟通、量度和其他问题产生的科层成本。诺基亚在公司规模增长的同时就将其结构改变成了产品结构，如图 12-7 所示。

选择**产品结构**（product structure）的组织，首先，将其全部产品分组或分类（见图 12-7）。每个产品组聚焦于满足特别顾客组群的要求，并且由其管理团队自行管理。其次，为了保持尽可能低的成本，诸如基础研发、营销、物料和财务等价值链支持活动职能都集中于组织的上层，不同的产品组都共享它们的服务。每个支持职能，被分到由职能专家组成的产品导向团队，聚焦于某个特殊顾客群的需要。这种安排使得每个团队在管理其产品组群的需求中，更专业化，甚至成为这方面的专家。因为所有的研发团队虽然属于相同的集中化职能，但它们可以彼此分享知识和信息，所以一段时间后就可以构建各自的能力了。

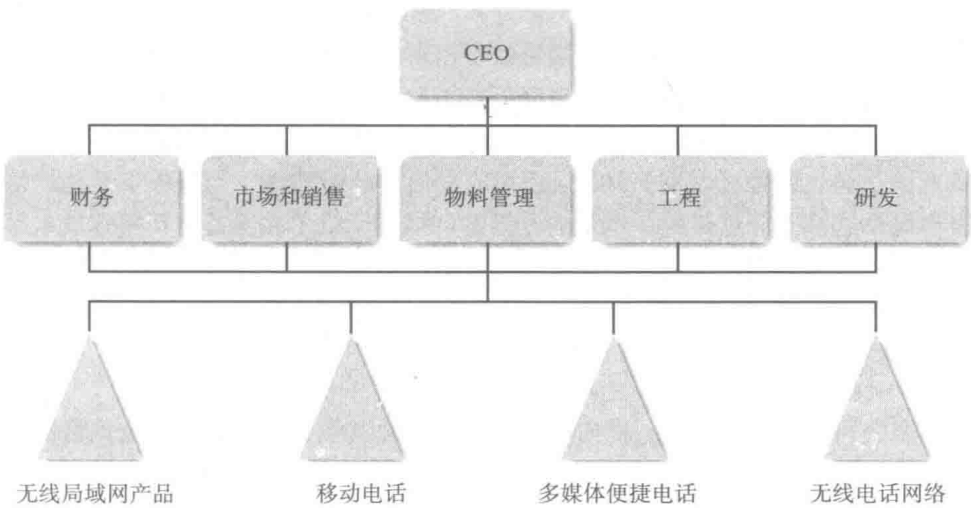


图 12-7　诺基亚的产品结构

现在，可以开发战略控制系统来分别量度每个产品组的绩效。这样，每个产品组的绩效就会容易被监控和评估了，公司的高层管理者就可以在必要时进行更及时的干预。同样，尽管高层管理者仍然可以以公司绩效为基础决定进行奖励作为激励系统的一个重要部分，但是战略薪酬系统可以与每个产品组的绩效紧密联系。这样做，既可以鼓励不同产品组分享新想法和知识并推动企业文化的发展，又可以在每个产品组内部自然形成产品组的文化。食品加工商、家居制造商、个人健康产品公司以及像诺基亚那样的大型电子公司通常使用产品结构。

12.7.4　市场结构：提高对顾客群的响应

假设一个产业竞争优势的来源取决于满足特别顾客或不同顾客群需求的能力，那么实施

战略的最佳方式是什么呢？许多公司形成了**市场结构**（market structure），这在概念上与产品结构十分相似，只是焦点在顾客群上，而不是产品组上。

对基于提高客户响应战略诉求的公司而言，识别不同顾客群需求的特征是非常重要的。之后将员工和职能部门按顾客与细分市场进行分组，一组不同的管理者将负责为不同的顾客群开发产品，并且对每个顾客群的需要进行量身定制。换言之，为了促进更好的客户响应，公司围绕着其顾客设计其结构，采用的就是市场结构。如图 12-8 所示，这就是一种典型的市场结构。



图 12-8　市场结构

市场结构使顾客群管理者和员工更接近特定组群的顾客。这些人可以获得详细的细节知识并反馈给支持职能，从而保持集中化以降低成本。例如，可以将关于顾客偏好发生变化的信息迅速地反馈给研发和产品设计部门，以便公司通过为固定的顾客群提供持续改进的产品来维持其竞争优势。就像《财富》500 强公司或其他小公司那样，当服务于某些严格区分的特定顾客群时，这是十分重要的。本章的开篇案例描述了戴尔在保持公司整体成本尽可能低的同时，如何用市场结构使其对重要顾客的响应最佳化。

12.7.5　地域结构：地区扩张

假设一家公司通过国内扩张、横向一体化以及兼并其他公司开始进行全国性的扩张，来扩展其地域范围。追求这些竞争途径的公司，通常转变成**地域结构**（geographic structure）。在这个结构里，地理区域成为公司活动分组的基础（见图 12-9）。例如，一家公司可能在该国不同地区将其制造活动和工厂建设活动区分开，这使公司能够对区域顾客的需求做出快速反应，而且能够降低运输成本。同样地，诸如像零售连锁店或银行这样的服务组织，扩展到超过一个地区时，它就可能开始在不同区域进行有组织的销售和市场活动，以便更好地服务不同地区顾客的要求。

与职能结构相比，就像产品结构中创造出的产品组层级一样，地域结构创造出一些地区层级来从事各种活动，所以地域结构就能提供更多的协调和控制。像联邦快递这样的公司，显然需要运营一个地域结构来履行其企业目标——次日抵达。大型商业组织，比如内曼·马库斯、迪拉德百货商店、沃尔玛等，当它们开始跨国建造商店时，也必须转变成地域结构。在该类型结构下，必要时能够很好地处理不同地区的服装需要（例如南美的遮阳装、中西部地区的裤子）。与此同时，因为信息系统、采购、分送和营销职能依旧保持集中，企业可以跨区域共享这些技能。所以，通过使用地域结构，公司在采购、分送、销售上都能获得规

模经济效应，这一方面降低了成本，另一方面也能对顾客需求做出更好的响应。战略行动12-4对某一组织从地区结构向市场结构转型进而获得更高品质的服务，以及降低成本的案例进行了讨论。



图 12-9　地域结构

内曼·马库斯形成了一个类似于图12-9所示的地域结构来管理其全国范围的连锁店。在每个地区，都建立一个地区采购团队来响应顾客的需求，例如西部、中部地区、东部和南部区域。地区采购商把他们的信息提供给企业总部，以协调他们的需求，从而使采购成本降低并确保内曼·马库斯在全国范围内维持其高质量标准，这就是公司差异化优势的来源。

战略行动 12-4

休斯敦独立学院社区从地区结构向市场结构转型

和所有的组织一样，学院社区等州立和市立政府机构的组织结构越来越庞大和官僚化，并逐渐演变为无效的组织结构。在过去几十年中，休斯敦市爆炸式的增长使得上百万名学生进入学校，同样的问题也发生在休斯敦独立学院社区（Huston Independent School District，HISD）。随着向四面八方扩张几英里[⊖]之后，休斯敦已成为美国第四大城市。多年以来，休斯敦独立学院社区多任校长采用区域结构来协调和控制与小学、初中和高中有关的教学职能活动。休斯敦独立学院社区最后建立了五个不同的地区或区域性校区，而且后续每个地区都致力于控制更多的职能活动，并且抵制休斯敦独立学院社区的集中管理。结果就是决策效率低下，各区域之间相互“争吵”，区域主管成为一个无效团队，整个休斯敦市学生的测验成绩也出现了下滑。

2010年，根据休斯敦独立学院社区高层管理者的建议，新任命的校长决定重组休斯敦独立学院社区为市场结构。休斯敦独立学院社区新的组织结构现在开始根据其顾客（即学生）需求进行划

⊖ 1英里 =1.609 3千米。——译者注

分，3 名副校长分别负责管理休斯敦的高中、初中和小学。现在焦点将集中于学校 3 种层次学生的需求上，而不再是 5 位前地区管理者的需求上。在这次重组的过程中，270 个职位被取消了，单此一项每年就能节约 800 万美元，许多观察家希望后续能看到更多的成本节约。

许多重要的支持性职能（包括教师专业发展）重新集中于休斯敦独立学院社区总部以减少组织冗余、降低成本。与此同时，新成立的“学校改进”这一支持性职能也要求管理层必须在学校之间分享观点和信息，以及从诸多方面监管其在改善服务和学生成绩方面的表现。休斯敦独立学院社区管理者希望通过破除地区结构将有助于鼓励学校之间共享最佳实践和相互协作，以便学生的受教育情况和测验成绩能逐步得到改善。

到 2011 年，已经实现了主要成本的节约，但是巨大的预算赤字迫使休斯敦独立学院社区关闭了 12 个初中和小学，并重新安置学生去新的地区，这导致班级规模越来越大。休斯敦独立学院社区正在倾力构建一个精简、整合的事业部结构，希望在未来其能以更低的成本提升学生成绩。

12.7.6　矩阵和产品—团队结构：快速变化、高科技环境下的竞争

当技术快速变革并且产业边界模糊不清时，沟通和量度问题就会导致科层成本的快速增加。从竞争中获胜经常依靠公司技术和资源的灵活性，以及管理者面对的复杂战略执行问题。将人员和资源重新分组成为必要，通常的选择是为公司在研发上培育独特能力奠定基础，并且管理者需要围绕研发职能对结构、控制和文化做出选择。与此同时，他们需要确保其实施的策略能够使得公司新产品以较低的成本满足顾客需求，而不是导致高价格，使消费者不愿意购买。

1. 矩阵结构

为了处理这些问题，许多公司选择矩阵结构。在一个**矩阵结构**（matrix structure）中，用两种方式对价值链活动进行分组（见图 12-10）。首先，根据职能将活动纵向分组，以便将存在差异性的类似任务进行分组，诸如工程、销售、市场和研发等职能。其次，在这种纵向分组模式的基础上，以产品或项目为基础进行横向分组，以便公司的员工和资源能够满足正在进行的产品开发需要，结构设计的最终结果是使公司的研发活动成为注意的重心和焦点。

矩阵结构是扁平和分权式的，其中的员工有两个领导：一个是职能领导，即从职能上对员工进行领导；另一个是产品或项目领导，负责管理各自的项目。员工与来自其他职能的专家在一个项目团队中一起工作，就项目上的事宜向项目领导报告，而就职能上的事宜向职能领导报告。在项目团队工作的所有员工都被称作双重领导员工，并且负责管理职能和项目间的协调与沟通。

矩阵结构能推进变革和加速产品开发，这是因为这种类型的结构允许职能间的精密整合。诸如团队这样的整合机制有助于职能间知识的传递，并围绕着研发职能进行设计。销售、营销和生产目标都与研发目标密切相关，营销部门设计的广告方案侧重于技术的可能性，并且通过对新产品特点的理解。以及告知潜在顾客的能力来对销售人员进行评估。

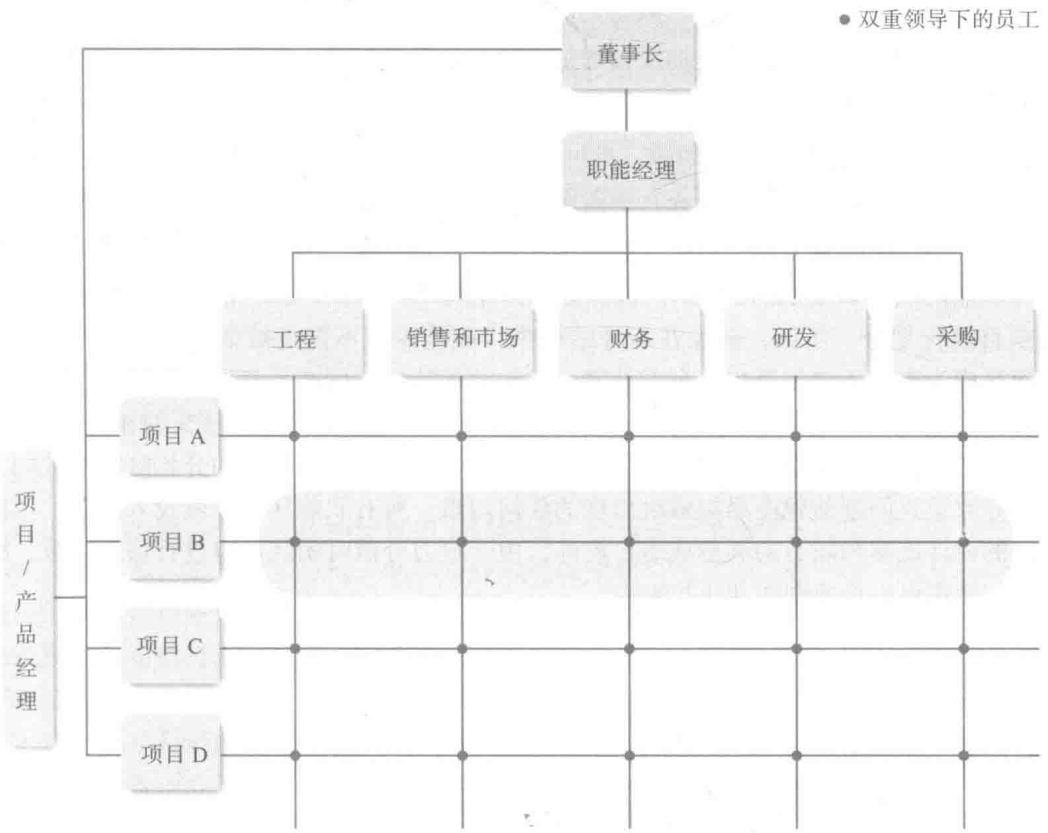


图 12-10　矩阵结构

矩阵结构是在诸如航空和电子这类高技术产业公司首先开发出的，如 TRW 和 Hughes。在不确定的竞争环境中，这些公司的新产品开发速度非常快，这也是公司重点关注的问题。它们需要一个结构满足这种需求，但职能结构因缺乏灵活性而不能使复杂的角色和任务相互作用，而这些正是新产品开发所必需的。此外，这些公司的员工一般具有高的资质，也很专业，在自主、灵活的工作条件上表现最佳（矩阵结构就能提供这样的工作条件）。

这种结构要求最少的直接控制层级。团队成员在项目团队中控制他们自己的行为，各参与团队能够互相监督、相互学习。此外，在项目进展的不同阶段，也需要来自不同职能的不同专家。例如，在第一阶段中，可能需要研发专家的服务，而在随后的下一阶段中，可能需要工程师和营销专家来控制成本与营销规划。当专家类型的需求发生改变时，团队成员可以转移到另一个需要他们服务的团队中去。因此，当有项目正在实施并有新项目即将实施时，矩阵结构可以使员工的技能得到最大程度的利用。矩阵结构带来的自由不仅能够提供自主权以激励员工，而且还能够留给高层管理者专注战略问题的自由，因为他们不一定非要涉足具体的运营事宜。在所有这些方面，矩阵结构是对竞争环境进行迅速反应、创造灵活性的极佳工具。

在战略控制和文化方面，如果一个矩阵结构有效运行，基于创新和产品升级的规范与价值观的发展则是至关重要的。员工在矩阵结构中的不断转移，意味着需要时间和金钱以建立新的团队关系并使项目实施有所进展。双重领导的员工角色，要平衡职能与项目之间的利益，意味着不同职能之间、职能与项目之间，员工的合作可能会存在问题并发生冲突，这是

可能的，所以必须对此进行管理。此外，产品团队构成的改变、来自双重领导下的指令不清以及监控和评估团队工作的难度加大，增加了协调活动的问题。就像基于团队和组织层薪酬系统的战略薪酬系统一样，拥有统一规范和价值观的强有力的文化也能够弱化这些问题。

2. 产品—团队结构

近年来，一个主要的结构创新是**产品—团队结构**（product-team structure）。它的优势与矩阵结构相似，但它更容易，也能以低得多的成本进行运营，原因在于其员工是永久性地组织成跨职能团队，如图 12-11 所示。就像在矩阵结构中一样，产品—团队结构也将任务按生产和项目进行划分。然而，就像在矩阵结构中，职能专家不再是被临时分配到不同的项目中，而是成为专注于诸如豪华汽车或计算机工作站等特定范围产品开发这样的永久跨职能团队的成员。结果，与矩阵结构相比，产品—团队结构中跨职能传递和移交的相关问题更少，其中的任务和报告关系变化较快。由于跨职能团队是在产品开发过程的开始阶段形成的，所以在其导致重要问题前就能尽早解决出现的任何困难。所有职能从开始就投入团队，可以保持较低的设计成本和随后的制造成本。此外，由于权力分散时团队可以进行快速决策，跨职能团队的使用可以加速创新和客户响应。

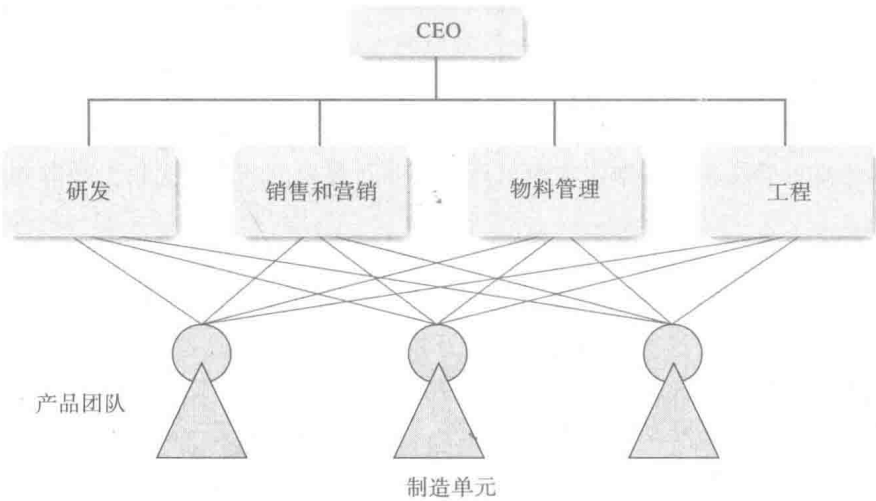


图 12-11　产品—团队结构

产品—团队结构按照产品将任务分组，每个产品组由拥有将产品投入市场所需一切支持服务的跨职能产品团队进行管理。这就是它与支持职能集中的产品结构不同的原因。产品团队的任务是保护和强化公司的差异化优势，并同时与制造职能相协调来降低成本。

12.7.7　聚焦窄生产线

如第 5 章中讨论的，集中化公司专注于开发瞄准一两个细分市场的有限范围的产品，这可能取决于顾客和地区的类型。其结果是，与成本领先者和差异化公司相比，由于集中化公司产出水平较低，所以难以获得潜在的规模经济，一般会导致更高的成本结构。因为这个原因，集中化公司必须进行成本控制。另外，其产品的一些特征能为集中化公司带来独特能力（可能是提供给顾客的高品质、个性化服务）。由于上述原因，集中公司采用的结构和控制系

统必须保持低成本，但又要足够灵活，以使公司形成独特能力。

集中化公司一般采用职能结构来满足这些需求。由于其足以管理针对一个或少数细分市场制造和销售窄范围产品的活动，所以这一职能结构是合适的。同时，由于公司规模较小而且专业化，集中化公司相对容易解决沟通和协调问题。因此，如果集中化公司拥有强大的、具有适应性的文化，职能结构就可以提供所有必需的整合，这对于公司形成一些独特能力是至关重要的。另外，由于公司的这种竞争优势一般是基于其个性化服务的，这种结构的灵活性就可以使公司对顾客的需求做出快速响应，并且根据顾客的要求改变其产品。

12.8　结构重建和流程再造

为了改善绩效，单一业务公司经常进行结构重建和流程再造。**结构重建**（restructuring）包括以下两个步骤：①优化组织的权力层级结构，将管理层级数降至最低值；②减少雇员数来降低运营成本。基于许多原因，结构重建和缩减规模成为必要。造成这一状况的原因，也许是没能预测到业务环境的变化，也许是技术变化使公司的产品过时了，就像数码相机的发展对于柯达公司的打击。有时，也许因为产品或服务过时，或价值降低使得消费者不再需要该产品或服务，从而造成公司的产能过剩。有时，公司缩减规模是因为公司的规模发展得太大、太僵化，且科层成本变得非常高。有时，甚至公司在其处于优势地位时仍然进行结构重建，这是为了进一步确立和增强竞争优势，从而使公司永远处于最领先的地位。

但是，公司时常被迫缩减规模和裁员，因为它们没能监督和控制好基本的业务运营，并且没有对它们的战略和结构进行渐近性的调整，以使公司适应变化的环境。管理的发展，例如组织工作活动新模式的发展或信息技术的新进展，都给战略管理者提供了以更有效的方式实施战略的机会。

流程再造（reengineering）是帮助公司提高运营效率的一种方法，包括对业务流程根本性的再思考和再设计，从而在评估绩效的关键因素，如成本、品质、服务和速度上都有显著的改进。这个定义表明，进行工程再造的战略管理者必须对如何组织公司的价值链活动进行完全的反思。所以，战略管理者应该把业务流程作为关注的焦点，而不是公司的职能运营。

业务流程是指一切对给顾客快速提供产品和服务，或对提高质量或降低成本至关重要的活动（如IT、物料管理或产品开发），而且它不是某一职能的责任，而是所有职能的责任。因为流程再造关注的是业务流程，而不是职能，所以进行流程再造的公司总是不得不采用不同的方法去组织它的活动。它们刻意忽略现有任务、角色和工作活动的安排。公司从顾客角度（而不是产品或服务）开始进行流程再造，而且思考："我们如何能够通过重新组织我们的工作方式和业务流程，为顾客提供质量最好且成本最低的产品和服务"。

当公司提出这个问题时，它们常常意识到，存在更有效的方式去组织它们的价值链活动。例如，一个需要十个不同职能的成员进行有序工作来提供产品和服务的业务流程，可能由一个人或少数人以很低的成本完成。通常情况下，当再造业务流程以降低成本和提高质量时，个体的工作就变得更复杂，而且需要将员工分组组成跨职能团队。

例如，贺曼公司（Hallmark）重新设计它的贺卡设计流程后取得了巨大成功。在流程再造之前，艺术家、作家和编辑在不同的职能部门里独立工作生产各种各样的贺卡。公司流程再造之后，这些同样的艺术家、作家和编辑被安排在跨职能团队中，每个团队只负责一种特

别类型的卡片设计，如生日贺卡、圣诞贺卡或母亲节贺卡。这样就把一种新贺卡从设计到投向市场的时间从几年缩短到几个月，贺曼公司的业绩也因此得到显著提高。

我们曾在第 4 章中讨论过，流程再造和全面质量管理是高度相关的，而且具有互补性。在流程再造后，全面质量管理使价值链活动将产品送达最终消费者的过程被加速了，而且能够关注如何持续优化和改良新流程，并发现更好的管理任务和角色关系的方法。成功的组织会同时检查流程再造和全面质量管理，并且不断探求新的、更好的流程来实现组织提高效率、品质和客户响应的目标。因此，它们总是在不断探求改进它们未来的愿景。

另一个例子是 IBM 信用部发生的流程再造。IBM 信用部是 IBM 里一个完全独立的部门，它负责 IBM 电脑，特别是主机对其客户的租赁业务。在流程再造之前，一个租借请求到达该部门位于老格林威治的总部后，需要经过五个不同职能部门的批准流程。第一步，IBM 的销售人员打电话给信用部门，该部门记录该请求和潜在顾客的详情；第二步，信息被送到信用核查部门，该部门将完成对潜在客户的信用核查；第三步，信用核查完成后，请求会被送往合同部，该部门将书写合同；第四步，从合同部到定价部门，该部门将决定贷款的具体财务细节，如利率和贷款期限。第五步，派送部门将所有信息进行打包并送给销售代表，销售代表再将其交予客户。

这一系列跨职能的活动平均需要 7 天时间完成，销售代表也经常抱怨，如此长时间的耽搁导致客户响应水平很低，并最终降低顾客的满意度。此外，潜在客户常常去别处贷款甚至购买竞争对手的机器。在整个交易过程中的耽搁造成的不确定性是值得关注的。

当 IBM 的两位高级信用经理检阅了其财务审核流程后，变革就开始了。他们发现，不同职能部门的专家处理一个贷款申请所花费的时间实际上总共仅需 90 分钟。之所以耽搁 7 天进行审核，完全是由于信息及申请在不同部门间传递造成的。两位管理者还认识到，不同部门进行的工作活动也不复杂，每个部门有包含自己部门工作步骤的电脑系统，但是在每个部门里完成的工作都是常规性的。

获得这些信息后，他们意识到，审核流程能被重新设计成一个完整的过程，完成这个过程仅需一个人和一个包括了进行五步贷款处理活动的所有必须信息和工作步骤的电脑系统。如果申请比较复杂，还有一组专家随时准备提供帮助。但 IBM 发现，在流程再造之后，一个一般的申请不再需要 7 天的处理时间，而仅需 4 个小时就能完成。因此，销售代表就能在同一天回复顾客并完成交易，而且所有关于交易的不确定性都能被排除。

正如流程再造顾问迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）提到的，从整体上看，这种显著的业绩提升是通过对流程的根本性改变实现的。这种变革要求管理者回到基础流程中，并将工作流程的每个步骤进行分离，从而确立以一种更好的方式来协调和整合所有向消费者提供产品与服务的必需活动。这个例子也清楚地表明，引进新的 IT 是流程再造的一个主要组成方面。IT 也使公司重建管理层级，原因在于它提供了更多更高质量的信息。现今，IT 是战略实施过程的一个主要组成部分。

●●● 道德困境 ●●●

想象一家业绩表现不佳的企业决定辞掉上百名中层管理人员。高层管理者做出这些裁员决定时，可能会选择保留那些他们喜欢的下属，而非表现最佳的人员，或者裁掉那些获得最高报酬但也最优秀的下属。牢记组织结构和文化会影响企业的所有利益相关者，你需要采用公平、公正和正义的哪些伦

理原则来重新设计组织层级？心中始终要铭记某些雇员感觉他们和其他利益相关者一样对组织有同样强烈的诉求，甚至要求基于过去的成功而索要属于他们“自己”的工作。

你认为这是一个符合伦理的诉求吗？在你的组织设计中，如何将这一因素考虑进去？

本章小结

1. 能否成功实施公司的业务模式和战略取决于组织设计与选择正确的组织结构、控制系统及文化组合的过程。公司需要监控组织设计过程，以获得更好的盈利水平。
2. 有效的组织设计能通过两种方法增加盈利水平。首先，它能使科层成本经济化，并帮助公司降低成本结构。其次，它能强化公司创造价值的能力以获得更高的效率、品质、创新和客户响应，并获得差异化优势。
3. 组织结构设计中的主要问题是：如何将任务、职能和部门进行分组；如何分配权力和职责（建立高或扁平的组织结构，还是集权或分权的结构）；如何使用整合机制来增强各职能部门间的协作（如直接接触、联络角色和团队）。
4. 战略控制提供了监控和激励系统，这些系统对于组织结构按照预期运行是必需的。战略控制系统的主要类型包括人员管理、产出控制和行为管理。信息技术用于辅助产出控制和行为控制，报酬系统则与所有控制系统相关联。
5. 组织文化包含了价值观、规范、信仰和态度，有助于激励、激发员工并控制他们的行为。文化是组织做事的一种方式，公司的创始人和高层管理者有助于确立组织中应该出现哪种价值观。
6. 在职能部门层级，每个职能要求有结构和控制系统的不同组合，以实现它的职能目标。
7. 为了成功实施公司的业务模式，必须将结构、控制和文化以能增强所有职能部门间联系的方式进行组合，从而建立公司的独特能力。
8. 业务模式是组织竞争优势的来源，成本领先和差异化都需要一个结构与控制系统来加强其业务模式。管理者必须使用组织设计来平衡提高差异化程度和降低成本结构之间的压力。
9. 其他的结构类型包括：产品结构、市场结构、地域结构、矩阵结构和产品—团队结构。每种都有专门的用途，并作为公司战略的保证来实施。
10. 结构重建和流程再造是两种更有效执行公司业务模式的方式。

讨论问题

1. 公司在什么时候会采用矩阵结构？运用这种结构时有什么相关问题，产品—团队结构为什么更受偏爱？
2. 针对本章讨论的组织结构，概述其最合适的控制系统。
3. 组织结构、控制和文化之间的相互关系是什么？请举一些例子说明，在什么情况下会发生这些成分间的不匹配。
4. 在下列组织中，更容易找到哪种类型的结构、控制和文化：①小型制造公司；②连锁商店；③高科技公司；④四大会计事务所？
5. 哪种结构能最适合表述你所在的商学院或大学的运作方式？为什么这一结构适用？另一结构是否更佳？

战略实践练习

小组练习：设定组织结构

分成3～5人的多个小组，并且讨论如下情景。你们是一家大型软饮料企业的管理人员，而且正在与可口可乐展开正面的竞争来提升市场份额。你们的业务模式就是在每一个细分市场上提供一款软饮料等通过拓宽产品范围来吸引消费者。现在你们采用的是职能结构。你们现在正努力的事情就是如何最好地执行公司商业模式以不断推出新产品。你们应该转向一个更加复杂的产品型结构？如果是这样，应该选择哪一种？另外一种选择就是你们是否应该建立一个新的内部创业部门，并且将每一种新型的软饮料剥离，形成新的公司，以便它们能集中全部资源到其市场利基？从战略层面思考和讨论一下这些可能的组织结构的优缺点，并且决定你应该执行哪种结构。

战略调研练习

找一家参与单一行业竞争，并且最近改变了其执行商业模式和战略的典型企业。它做了哪些改变？它为什么要做出这些改变？这些改变对人员行为和职能部门有何影响？

战略管理项目练习

本模块要求你明晰企业如何执行其商业模式和战略。对于本部分的项目，你需要获取有关企业组织结构、控制系统和文化的有关信息。除非你能直接访谈管理人员，否则这些信息可能难以获得。但从企业活动的特点上，你也可以就企业组织结构进行推测。同样地，诸如给高管人员的薪酬等公开出版的信息也可以在企业的年报或10-k文件中获得。如果企业非常知名，《财富》和《商业周刊》等杂志也会经常报道企业文化或控制问题。即便如此，你也可能不得不做一些大胆的假设来完成本项目。

1. 如果按照员工数量来衡量，企业规模有多大？从公司高层到底层，组织结构有多少层级？根据这两项指标以及你拥有的其他信息，你是否可以说明企业选择了相对高耸型的塔式结构还是扁平化的结构？企业在决策制定方面采取了集权，还是分权的方式？
2. （如果有）你需要在企业分配权利和责任方面做出哪些改变？
3. 利用组织结构图来展示企业活动归类的主要方式，并利用这一结构图，判断企业采用了哪种类型的结构（职能制、产品制或事业部制）。
4. 为什么企业要选择这一类型的组织结构？这一结构在哪些方面匹配了其商业模式？在哪些方面又不匹配？
5. 企业采用了哪种类型的整合或整合机制？
6. 企业正在采用哪些主要类型的控制系统？组织正努力通过控制系统的使用塑造和激励哪些行为？
7. 在建立组织文化的过程中，高层管理团队扮演什么角色？你能描述出本组织中人员行为方式的价值观和准则的特征吗？组织结构的设计如何影响其文化？
8. 企业独特能力的源泉是什么？对组织来说，哪些职能是最重要的？企业如何设计其组织结构、控制和文化来提升其效率、品质、创新以及客户响应能力？
9. 企业如何设计其组织结构和控制系统来强化其商业模式？例如，企业采取了哪些措施来进一步强化跨部门整合？企业有职能制、产品制或矩阵制结构吗？
10. 企业的文化是如何支撑其商业模式的？你能判断出高层管理团队采用了哪种方式影响其组织文化吗？
11. 基于这些分析，你能说企业正在有效地协调和激励其员工、业务单元吗？为什么

是或不是？（如果有）就企业组织结构运行的方式，你需要做出哪些改变？如何进行重构或流程再造呢？

结篇案例

丽资·克莱本的新面貌

与其他知名的服装制造商一样，丽资·克莱本（Liz Claiborne）在20世纪90年代也实施了一项重大的产品扩张战略，当时该企业收购了许多小服装厂和配饰企业，企业内部也建立了众多自己的品牌。

企业以前的目标是通过实现更高的运营效率以及销售收入的增长带动利润的增长。2005年，丽资·克莱本已经扩展到36个不同的品牌，尽管收入已经从20亿美元增加到50多亿美元，但其利润并未实现同步增长。事实上，利润反而是下降的，因为管理如此众多的品牌是如此复杂和成本高昂，结果导致成本急剧上升。同样，在21世纪初，沃尔玛、塔吉特等服务零售企业也越来越多地向市场提供它们自有品牌的服装，而服装制造厂要想继续通过这些连锁商店销售它们品牌的服装，将被迫压低价格。

丽资·克莱本聘请了威廉·麦库姆（William McComb）作为新的首席执行官来扭转陷入困境的企业。几个月内，他开始转变发展方向，压缩企业规模，并且向新的组织结构形式转变，以减少管理36个品牌带来的有关问题，并且进一步推动企业成长，但是这次将伴随着盈利能力的提升。麦库姆认为丽资·克莱本已经形成了一种失控的“复杂文化”。由于企业的快速增长以及过度复杂的组织结构，使得曾经给丽资·克莱本带来成功的核心商业文化已经被丢弃了。

丽资·克莱本先前的高管人员创建了5个不同的服装事业部来管理其36个品牌，这些品牌是根据服装或配件的风格而分组的。例如，爱伦·瑞丝（Ellen Tracy）等奢侈品线被划分进一个事业部；丽资·克莱本、戴娜·布奇曼（Dana Buchman）等为职场女性提供服装的品牌组成第二个事业部；橘滋（Juicy Couture）等针对年轻顾客的引领潮流和时尚的服装则归为第三个事业部等。每一个事业部都由一个独立的管理层负责，都要承担设计和营销等全部职能活动以支持其品牌。问题是为了响应不断变化的消费者偏好，企业服装风格也要不断改变，结果就是在同一事业部内部越来越难以实现品牌间的差异化，不同事业部间的品牌同样越来越难以区分。与此同时，由于不同事业部重复设置职能活动导致成本上升，之前提到的行业竞争加剧也越来越迫使丽资·克莱本必须压低向零售商的供货价，以保护其产品销售。

麦库姆决定精简和改变丽资·克莱本的组织结构以满足不断变化的消费者需求，以及来自零售行业不断加剧的竞争。第一步，他认为企业可以出售、特许经营或者关闭36个品牌中的16个品牌，然后专注未来能给其带来更好利润的剩余20个品牌。为了更好地管理这20个品牌，他对企业的结构进行了重组，并将5个事业部削减为2个。这就整整减少了一个层次的高级管理团队。他还取消了先前5个事业部重复设置的营销、分销和零售职能活动。结果，运营成本大幅度下降，组织更易于管理。

剩下的两个事业部一个是零售事业部，被称作“直营品牌”，另一个是批发事业部，被称作“合作品牌”。企业新的组织结构期望能让每一个事业部运营的方式更为聚焦、充满活力和清晰。例如，零售事业部主要负责通过丽资·克莱本的零售连锁商店销售相关服装品牌，如凯特·丝蓓（Kate Spade）、幸运牛仔（Lucky Brand Jeans）、橘滋等连锁店。把这些成长最为迅速的品牌整合起来，

将能够使事业部管理者制定更好的营销和分销决策，以实现产品差异化，进而吸引更多的消费者。向百货商店和其他零售商销售丽资·克莱本、戴娜·布奇曼等服装品牌的批发事业部所面临的问题则是如何降低成本，以减缓它们不断增长的威胁。例如，梅西百货公司的自有品牌服装的份额已经从2005年的15%增长到2007年的18%。如果批发事业部的管理者能找到提高库存周转率、分担营销成本等的方法，他们就能以更低的价格向梅西百货公司供货，鼓励这些商店销售他们的品牌服装，丽资·克莱本仍能获取更高利润。

麦库姆意识到为了减少复杂程度，并且确保每一个事业部都能建立起正确的商业文化，改变丽资·克莱本的组织结构是非常必要的。他把先前依据服务质量或价格将众多服装品牌划分到不同事业部，变革为按照每一个事业部顾客的需求来划分。这些顾客或者在丽资·克莱本自己的店铺里，或者在购买丽资·克莱本的衣服后再销售给个体消费者的零售连锁店里。现实的问题是每一个事业部都面临着一系列截然不同的战略和运营问题。在新的组织结构下，每一个事业部的管理人员都能集中精力解决一系列特定的问题，进而为其品牌获取更好的业绩表现。麦库姆希望企业的销售收入能快速增长，同时新的组织结构能带来不断攀升的利润。

然而不幸的是这些想法并未实现，且企业一直处于困境之中。事实上，在2011年，企业被迫将其自有的标识性品牌丽资·克莱本出售给了杰西潘尼（J.C.Penney）。哪里出了问题？

讨论题

1. 麦库姆在变革丽资·克莱本组织结构和控制系统时，都采取了哪些方法？
2. 为什么麦库姆要做出这些变革？这些变革使业绩得到改善了吗？搜索互联网，查找在这些变革实施之后，丽资·克莱本又发生了哪些事情。

CHAPTER13

第13章

跨国家与跨行业的公司战略

开篇案例

诺基亚调整全球组织架构

尽管随着智能手机热潮的兴起，苹果、三星、谷歌等公司在利润丰厚的智能手机市场上的竞争日趋激烈，但诺基亚仍然保持着全球最大手机供应商的领先地位。很多公司都将手机生产外包给亚洲公司，但诺基亚没有这样做。其仍据领导地位的原因之一是公司全球供应链管理经验保证了公司以最低的成本满足不同地区客户的需求。为了实现全球战略的目标，诺基亚设计全球组织架构，在所有销售国家都建立了生产中心。诺基亚在德国、巴西、中国和印度等国都设立了新的全球分部，建立了最先进的工厂。2008年，诺基亚又设立了罗马尼亚分部，以满足东欧和俄国市场的需求。

在罗马尼亚设立分部的主要原因是那里的劳动力成本低。当地成熟工程师的薪酬只有芬兰或德国的1/4，产品线工人的薪酬每个月为450美元，比德国劳动力成本要低很多。事实上，一旦罗马尼亚分部设立，诺基亚就会关闭位于德国波鸿的工厂，因为对于竞争激烈的全球环境来说，那里的成本实在是太高了。

但是在一个新的国家设立分部、建立工厂是一个复杂的过程。为了保证新分部的高效运营，诺基亚管理者采取了如下措施：一是在新工厂创建吸引当地员工的文

化，激励他们学习生产技术并忠诚于企业。例如，工厂的自助餐厅提供免费的食物、健身房、运动场以及芬兰浴等。此外，虽然现在的工厂管理者是外派的，但是诺基亚希望以后的管理者、监管者都由当地人担任。这一激励政策也给业绩表现突出的员工搭建了一个升职的职业阶梯。

与此同时，诺基亚认真思考罗马尼亚分部如何有效运营，以保证该分部能达到其他分部的绩效，从而减少全球成本。为了达到这样的目标，诺基亚为全球分部高管制定了基于全球整体业绩的薪酬方案。只要任何国家工厂业绩低于预期，他们的奖金就会减少。这个办法虽然很强硬，但是目的是要求高管拥有全球视野，迅速采取更加有效的生产技术并分享降低成本或提高产品质量的经验，只有这样，他们才能获取奖金。诺基亚认为只要不断激励高管寻求更好的经营方式、分享他们各自的知识，总公司的效率和品质就能持续提升。

新工厂建成后的第六个月，罗马尼亚工厂的产能达到100万部手机的新高度，超出诺基亚的预期。随后，诺基亚在该工厂附近又建立了一家新的手机零部件工厂，雇用了数百个工人。2010年，诺基亚给这家高产能工厂的工人加薪9%。考虑到南美市场的火爆，诺基亚考虑在阿根廷也建立一家新工厂，但最终还是将生产外包给了当地的供应商，然后在快速增长的南美最大市场——巴西建立了新工厂。

13.1　概述

诺基亚公司为了大力提升全球竞争力调整全球组织结构的事例表明公司层面的战略日趋复杂。企业必须持续思考如何改进商业模式和多业务模式以提高长期盈利能力、增加利润，否则可能带来灾难性的后果。2011年，虽然诺基亚公司有高效的全球组织结构，但仍在升级智能手机、满足客户需求等方面落后于苹果公司。本章承接第12章结尾，主要考察当企业决定进入新的行业，或在全球扩张中进入新国家时如何执行战略。战略执行问题仍然和以前相同：怎样利用组织设计以及综合应用组织结构、控制和文化使企业成功地实施商业模式与战略。

一旦企业决定参与跨行业或跨国家竞争，那么它将面临一系列新的问题，其中一些衍生的问题已在第12章中讨论过了，还有一些问题则是当企业决定进入并参与海外市场或新行业竞争时直接产生的。企业必须进行一系列组织设计决策来成功运作新的全球模式和多业务模式。在本章最后，你将会体会到多业务企业、国际化企业管理者面临的诸多复杂问题和抉择，并且你也会体会到为什么战略实施是获取卓越绩效的一个组成部分。

13.2　借助事业部结构管理公司战略

正如第10～11章讨论的，诸如垂直一体化战略或多元化战略等公司层战略都可以用来强化商业模式以改进公司竞争地位。但是，大量的实施问题也随之而生，许多问题源于管理在多个行业运营的企业而增加的科层成本。当企业在不同行业、不同业务单元间转移、共享或利用独特能力（比如诺基亚）以获取差异化和低成本优势时，这些科层成本尤其高。对于旨在寻求多业务模式的企业来讲，管理不同行业间价值链职能活动的切换和转移以获得利润所带来的问题在增加，成本也在迅速上升。节省成本的需要推动战略经理寻

求更好的方案来执行多业务模式应用所需的公司层战略（诺基亚在尝试将经理的奖金与全球生产部门的效能挂钩）。

当一家企业开始进入一个全新的行业并生产完全不同的产品时，比如汽车、快餐或电脑，第 12 章描述的诸如职能型组织结构和产品型组织结构将难以胜任任务要求，这些结构无法为执行多业务模式所必需的职能、业务单位等之间提供足够的协调。因此，引发科层成本的控制问题逐渐增多，比如与评估、客户、定位或战略相关的问题。

经历这些问题是公司推动其组织结构不断成熟的标志。战略管理者需要投入更多的资源建立一个更复杂的结构以满足多业务模式和战略的需要。对于大多数大型复杂的公司来讲，其答案是转移到事业部结构、设计一个跨行业控制系统、塑造一个减少这些问题以降低科层成本的公司文化。

相比较于职能型结构和产品型结构，**事业部结构**（multidivisional structure）有两项重大的创新，这两大创新能让公司在实现成长和多元化发展的同时，减少进入新行业和在新产业竞争时固有的协调与控制问题。第一，在公司运营的每个行业中，战略管理者将该行业的不同经营活动组成一个事业单位。每个事业单位包含其商业模式所需要的整个价值链的功能，因此也称为**自给自足的部门**（self-contained division）。例如，通用电气涉足 150 多个不同的产业，在每一个产业里，它的部门都是自给自足的，并且承担了所有的价值创造功能。

第二，成立公司总部办公室来监督各个事业部的活动，并对其进行财务控制。公司高层监督事业部经理的活动。因此，事业部结构的组织层级要比职能型结构和产品型结构的层级更高。新的管理阶层的重要角色就是开发战略控制系统以降低公司的成本结构，其中就包括降低事业部之间传递、转移资源时的成本。如果他们的行动可以降低运营部门的成本结构，或增加部门推进产品差异化的能力，公司的资本回报率将会得以提高，那么这些公司级管理者花费的额外成本是值得的。

在事业部结构中，日常活动运营是事业部管理层的职责，也就是说事业部管理层有运营职责。而包括高级管理层在内的公司高层的职责在于长期监督公司的多业务模式以及为增加跨事业部项目价值提供指导。这些高管承担战略责任。这样自主的事业部和高度集权的公司管理层的集合体为新进入行业的管理活动提供了必要的协调和控制。

图 13-1 展示了像杜邦这样的大型化学公司采用的典型事业部结构。虽然这家公司拥有 20 多个事业部，但这幅图只列示了石油、医药和塑料三个事业部。每个事业部都拥有完成其商业模式所需的诸多价值链功能。一般情况下，每一个部门都被公司总部视为独立的利润中心，并且采用诸如资本回报率等战略控制评价指标来监督和评估表现。这种产出控制的办法可以使公司层经理很容易辨别出高绩效部门和低绩效事业部，并在必要时采取纠正措施。

由于每个事业部的独立性，各经理可以自主选择其组织架构（比如产品型结构、矩阵结构或者市场结构）、控制系统和文化，从而高效执行业务模式及战略。图 13-1 显示石油部门由于追求成本领先战略而采用职能型结构。医药部门选择产品团队结构来鼓励新药的快速研发。塑料部门应用矩阵结构，不断创新和升级塑料产品以适应顾客需求的不断变化。这些部门都在基于其创新方面的独特能力而采取差异化战略。

事实上，因采用这种方式来应用事业部结构而知名的管理者就是通用汽车公司前 CEO 阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）。他在 1921 年采用事业部结构，并声明通用汽车公司“需

要找到一种既协调规则又不会丧失授权优势的方法”。斯隆把通用汽车不同的汽车品牌划分为不同的事业部，拥有如销售、生产、工程服务和财务等支持性服务活动。每个事业部是一个利润中心，并依据资本回报率进行评估。斯隆非常清楚将授权与资本回报率结合起来的优势，即提高了事业部业绩评估的清晰度。斯隆认为事业部结构：①“通过将每一项运营活动交给事业部自身……承担起自身职责并为最终产出贡献自身份额，提升组织士气”；②“开发统计指标来正确反映……真实的效率”；③“使公司可以直接将额外的资金放在会给公司整体带来最大利益的地方。”

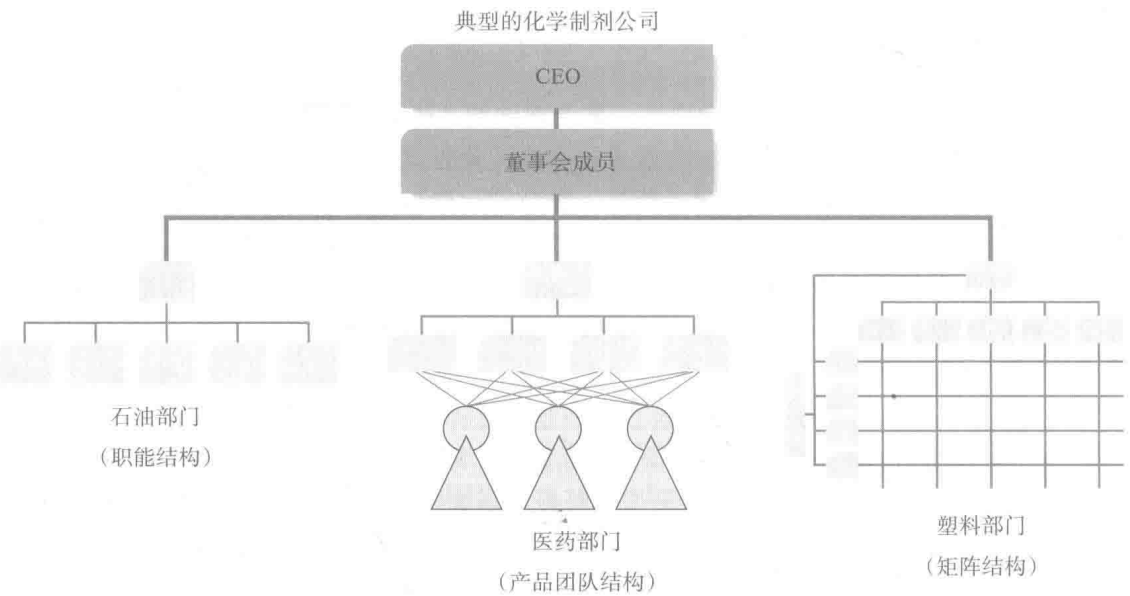


图 13-1　事业部结构

斯隆建议部门之间的交换或交易可以通过“成本加协议期望回报率”构成的转让价格来确定。然而，为了避免保护一个高成本、低效能的内部供应商，他建议通用公司通过寻找标杆竞争对手达成公平价格。他建立了一个强大的、专业化、集权化的总部管理层来进行这样的测算。公司管理层的主要任务就是审计事业部绩效以及制订公司整体战略计划。事业部经理则负责产品层面的竞争策略。

13.2.1　事业部结构的优点

如果公司层和事业部层面都能得到有效的管理，那么将会产生多种战略优势。同时，由于这种结构可能让公司更有效地执行多业务模式和战略，公司盈利能力将会提高到一个新的高度。

1. 强化公司财务控制

在事业部结构下，不同业务部门的盈利水平清晰可见。因为每个事业部都是自己的利润中心，财务控制可以基于资本回报率等盈利性标准而应用于各业务。公司领导设立事业部的业绩目标，监督业绩，并在业绩不佳时，选择性地进行干预，进而识别最佳长期资本回报率的事业部，更好地在相互竞争的部门之间分配公司财务资源，使得公司整体利润最大化。从

某种意义上说，公司总部担负着内部资本市场投资者或银行家的作用——将资金投入到能带来更多产出的用途上。

2. 提升战略控制

在事业部结构下，事业部经理负责各事业部的业务模式和战略；公司级经理的主要责任更多是开发多元化模式，花更多时间思考长期战略问题以及制定策略来应对环境变化，如快速变化的行业界限。另外，公司级经理还要制订长期战略计划和情景规划，提升公司整体业绩，如评估公司未来最具盈利性的行业，进入或退出哪些行业。

3. 成长

事业部结构能让公司克服制约组织发展的局限性，如沟通问题和信息超载。事业部经理努力提升事业部的利润，公司管理者则努力寻求进一步扩张或多元化发展实现公司利润成长的新兴机遇。由于同一套标准化的会计和财务产出控制可用于所有部门，因此减少了沟通问题。此外，从行为控制的角度来看，公司管理者可以采取例外管理政策，即他们只有在出现问题时才加以干预。

4. 对内部效率的强烈追求

随着单业务公司的成长，管理者往往很难准确地评估各职能活动的利润贡献，因为它们是相互依存的。这意味着，高层管理者难以评价相对于行业内其他竞争对手而言自己公司的业绩究竟如何，更无法甄别问题的根源所在。因此，在公司内部，大量存在的**组织冗余**（organizational slack，即职能性资源没有得到有效利用）没有被觉察到。例如，财务部门的领导可能为了效率，雇用更多的雇员，以减轻部门内部的工作压力，并建立自身更高的地位。但是，在事业部结构当中，公司管理者可以依据成本结构、销售额或利润等指标来比较各事业部的业绩。也就是说，公司总部能更好地辨别出导致科层成本的管理低效，各事业部经理也无法为表现欠佳寻找托词。

13.2.2　事业部结构应用时的问题

尽管研究表明，采用事业部结构的大型企业，其业绩表现胜过那些采用职能型结构的企业，但这种结构也有缺陷。良好的管理可以消除其中一些弊端，但有些缺陷是该结构运行方式本身所固有的。这就需要管理者持续关注机构的运行，识别问题所在。

1. 建立事业部与公司的权力关系

必须正确构建公司总部和事业部之间的权力关系。事业部结构引入了一个新的管理层级——公司层。管理者需要就“多少权力和控制委托给事业部、多少权力保留在公司总部提升长期利润率”等问题进行决策。这是斯隆在通用汽车公司运行事业部结构时遇的问题。斯隆发现，当总部保留过多的权力和权威时，事业部将缺乏足够的自主权随快速变化的竞争环境改变商业模式和战略。另外，当下放给部门过多权力时，它们会因过于关注事业部目标而不考虑整个公司的需要。战略行动 13-1 讲述了雅芳掌门人钟彬娴为应对这样的问题，将海外事业部权力集中到美国总部的经历。

战略行动 13-1

雅芳为什么要打破集权和授权的平衡

在经历了 10 年的盈利增长辉煌后，雅芳在 2005 年左右突然陷入全球（包括国内和国外正在开发的市场）销量大幅减少的困境。经过几个月与全球各分支经理的座谈，首席执行官钟彬娴认为雅芳在集权和授权方面的平衡被打破了。国外的高管对负责地区的运营拥有足够多的权力，决策时只考虑他们自己的利益，却损害了公司的全局利益。具体来说，雅芳的运营成本已经失去控制，导致低成本和差异化优势的丧失。不管是波兰还是墨西哥的管理者，都设立自己的工厂，制定自己的产品开发策略和广告投入，尽快地增加销量，而不考虑营销知识的欠缺以及运营成本的增加等。

另外，如果给下一层管理者授权太多，他们可能会聘用越来越多的管理者以建立自己的“帝国”。雅芳的全球层级已经呈爆炸式增长：10 年内，管理层级从 7 层增加到 15 层，多余的管理者就有好几万人！由于雅芳的利润一直在快速增长，所以首席执行官等高管团队并没有意识到越来越高的管理结构，以及这种结构如何侵蚀公司的竞争优势。

意识到这个问题，钟彬娴必须解雇数万名管理者并重建组织层级。她开始着手把各地区经理的权力收回到公司管理者手中，从而简化决策制定的程序并减少成本。她削减了 7 个管理层级，解雇了全球 114 个市场中 25% 的管理者。在公司总部专家团队的帮助下，她又开始对雅芳每个国家的职能活动进行更细致的检查，查找成本快速上升的根本原因以及应对策略。她发现全球营销活动的重复是高成本的原因之一。墨西哥当地的管理者为了扩张自己的帝国，竟然开发了高达 1.3 万种不同的产品。这样不仅产品开发成本到达顶点，还带来了很多营销问题，如销售员如何记住这 1.3 万种产品的区别并以最通俗易懂的方式告诉客户。

雅芳的新组织架构更侧重于集中几种新产品的开发。目前，雅芳每年都开发 1 000 多种新产品，但是以后，将把不同地区的生产投入都集中起来，而后根据各地市场的需求定制产品，包括香味、包装等，但产品的研发都在美国进行。也就是说，公司未来的目标是基于全球客户进行营销，同时运用当地语言、改变营销模型等方式针对各地区用户进行定制。此外，公司还会增加全球营销成本，尤其是大力增加发展中国家销售代理的数量以吸引越来越多的客户。截至 2011 年，雅芳仅在中国的代理商就增加了 40 万。

地区管理者的主要任务就是管理当地的代理商并确保营销费用的效应最大化。但是，他们不再有权研发产品或建立新工厂，更不能未经公司管理者许可雇用新经理。雅芳的控制平衡大大改变，钟彬娴等高管的主要任务是从公司整体利益角度制定降低成本、增加差异化优势的决策。

资料来源：www.avon.com, 2011.

正如这个案例所示，管理事业部结构最重要的问题就是如何在公司总部与不同行业或国家的事业部之间进行分权。管理者必须明白，他们今天或未来所做的决策密切关系到多元化模式和战略的实施。由于每家公司的独特性，因此不存在最佳的选择。另外，随着环境的改变或公司改变其多业务模式，公司与部门之间的管控平衡也将发生变化，最优选择也在不断改变。

2. 严格的财务控制引发的短视效应

如果公司总部过度强调各个部门的自身盈利能力（例如，制定非常高且严格的资本回报

率目标），那么事业部经理可能向高层管理人员提供失真的信息，追求以未来盈利能力为代价的短期利润率战略，隐瞒业绩不佳的情况。例如，事业部经理可能会试图通过削减产品研发、新的投资或营销支出来使短期资本回报率看上去更美观。但是，长期盈利能力会因此下降。因此，管理者必须与事业部经理就短期、长期目标达成共识。总之，过于严格的财务控制可能导致这样的问题。

3. 竞取资源

管理事业部结构的第三个问题是这些事业部之间也会相互争夺稀缺资源，并且这种竞争使得人们很难或根本不可能从业务单元间独特能力的转让、共享或利用方面获取收益。举例来说，管理者每年给事业部投入的资金总额是固定的。通常来说，最高资本回报率的部门能得到绝大部分资金，进而创造更好的业绩，逐渐更加强大。因此，各个事业部会进行激烈的竞争并减少合作。一个事业部经理对另一个经理说："你想要我们的新技术，那得支付200亿美元才行。"诸如此类的例子使得多业务模式的潜在收益无形中流失了。

4. 转让价格

如上所述，事业部间的竞争会带来转让价格上的冲突，也就是双方在资源技术转让或出售时价格上的冲突。正如我们在第9章中谈到的，当公司采取了垂直一体化或相关多元化战略时，单位间资源转移或者转让问题的根源（这也是科层成本的主要构成）就是"为了获取多业务模式的潜在收益而面临的资源转让价格制定问题"。制定转让资源的价格是问题的根源，因为卖方都想要为自己手中的资源取得最高的定价，从而实现本单位收入和利润的最大化，而购买方认为这样的高价会减少他们的利润率。这样的竞争逐渐危害了合作共赢，甚至可能瓦解公司文化，将公司演变为战场。如果这些问题得不到有效的解决，多业务模式的收益将难以获得。因此，公司就需要灵活设计激励和控制系统来确保事业部结构的有效运转。事实上，转让价格的管理一直是管理者的主要任务之一。

5. 职能性资源重叠

由于每个事业部都拥有自己的一系列价值链职能活动，从而导致运行和管理成本非常高昂。研发是一种耗资巨大的活动，因此为了降低成本，一些公司将这一职能集中到公司层面，从而为所有事业部服务。如果拥有独立专家职能活动的差异化收益非常大的话，则这种职能性资源重叠的费用就不是问题。管理者必须从财务方面来衡量重叠的可行性，并不断寻找集权或授权的方法降低成本结构、提高长期盈利能力。

总的来说，公司必须权衡事业部结构的优点及实施中可能遇到的问题。善于观察的专业化管理团队能敏锐察觉到这些问题并解决。此外，信息科技的进步也使战略实施变得更为简单。对于这一点，我们将在本章后续进行讨论。

13.2.3　结构、控制、文化与公司层战略

一旦管理者选择事业部结构，他们必须选择采用何种整合机制和控制机制使组织结构高效运转。这一选择取决于公司基于非相关多样化、纵向一体化或相关多元化战略而采用的多业务模式。

正如在我们第9章中讨论的，许多差异化和低成本优势源于纵向一体化。例如，公司可

以协调相近行业事业部间的资源安排来降低生产成本以及提高质量。这可能意味着将轧机选址在钢炉附近可以节省钢锭的加热成本，而且也更容易控制最终产品的质量。

相关多样化战略的主要收益也来自部门间职能资源或技术的转移、共享或利用，例如以共享分销和销售网络来提升差异化或降低整体成本结构。就这两个战略而言，公司的收益来自部门间一些独特能力的交换。为了确保这些好处，公司必须协调部门间的活动。因此，必须设计组织结构和控制系统来管理部门间的交接或转移。

在无关多样化战略的情况下，多业务模式是建立在企业家精神、组织设计或战略等通用管理能力应用的基础上的。例如，高层管理人员能够通过创建一种文化支持创业行为来引导产品的迅速开发；或重组表现不佳的公司，建立有效的内部资本市场使公司管理层比外部资本市场做出更佳的资本分配决策。在这一战略下，部门之间没有交换且各自独立运作，需要协调的交换只在部门和公司总部之间展开。因此，公司在设计结构与控制系统时必须能让每个部门独立运作，同时使公司管理者能非常容易地进行监督，并在必要时进行干预。

结构和控制机制的选择取决于采用事业部结构的公司需要控制部门间的转移和相互作用的程度。部门间相互依赖的程度越高，即它们越是依靠彼此的技术、资源和能力，那么与获取特定战略潜在收益有关的科层成本就越高。表 13-1 列示了公司应采取何种形式的结构和控制系统来节约与企业无关多元化、纵向一体化以及相关多样化等三个战略相关的科层成本。我们将在下面仔细研究这 w 些战略。

表 13-1　公司战略、结构和控制

公司战略	匹配的结构	整合要求	控制类型		
			财务控制	行为控制	组织文化
无关多元化战略	事业部结构	低（部门之间没有交换）	大量采用（如资本回报率）	部分采用（如预算）	较少采用
纵向一体化	事业部结构	中（规划资源转移）	大量采用（如资本回报率、转让价格）	大量采用（如标准化、预算）	部分采用（如共用标准和价值）
相关多元化战略	事业部结构	高（借助整合作用实现部门间协同效应）	很少应用	大量采用（如规则、预算）	大量采用（如规范、价值观及共同语言）

1. 无关多元化

由于部门间缺乏交流和联系，无关多元化战略的管理最容易、最廉价，它只与最低水平的科层成本相关。其结构和控制系统的主要优点是它能使公司管理者方便、准确地进行绩效评价。因此，公司采用事业部结构时，每个部门的绩效用产出控制（如公司资本回报率）来评价。公司也可采用先进的会计控制，以迅速获取各部门的信息，以便公司管理者可以很容易地从多个维度对各部门进行比较。联合技术公司、泰科、德事隆和多佛公司就是很好的例子，这些公司使用先进的计算机网络和会计控制来管理它们的结构，这使它们几乎每天都能获取各部门绩效的信息。

每个部门都有很大的自主权，除非它们达不到资本回报率。通常只有当部门经营出现问题时，公司总部才会对其加以干预。如果出现了问题，公司总部会依据问题的具体原因而采取进一步的纠正措施，或者更换管理人员，或者提供额外的财务支持。如果公司总部觉得情况已经无法改观，可能就会剥离该部门。这种事业部结构允许无关多元化企业将其业务作为投资组合来经营，即当商业环境发生变化时，可以购买和出售该业务。通常不同部门的管理

者并不了解其他部门的情况，他们甚至不知道有哪些部门存在于公司的投资组合中。因此，统一的公司文化是没有任何意义的。

使用财务控制来管理公司意味着部门之间没有整合的必要，这就是为什么管理无关多元化企业的科层成本如此之低。公司总部人员面临的最大问题是如何在各个部门间分配资本，以使得组合投资的整体盈利最大化。当然他们也要监督管理人员并确保部门实现资本回报率目标。

位于宾夕法尼亚州瓦利福奇（Valley Forge）的阿科尔标准公司（Alco Standard）例证了如何成功地执行无关多元化战略。阿科尔标准公司是美国最大的办公用品供应商之一，该公司通过其全资分销公司构建的全国性网络来配送办公用品、纸张和材料。阿科尔标准公司高层管理者的政策就是：权力和控制应该完全下放给公司 50 个部门的管理人员。每一个部门都独立制订生产和采购计划，即便这样会损失全公司采购或营销等形式带来的潜在收益。高层管理者之所以采用这种不干预政策是因为他们相信，允许部门按照独立企业的方式进行决策获得的收益将超过任何协调各部门活动而产生的潜在成本节约。他们认为授权体系将使大公司像小公司一样避免官僚主义和组织惰性。

在阿科尔标准公司，高层管理者将其自身功能定义为减少部门行政杂务（如簿记和会计）、收集竞争性价格和产品的市场信息等以此来帮助部门管理者改进其业务层战略。集中这些信息收集的活动能降低每一部门的成本结构，从而为高层管理者更好地分配资源提供标准化依据。阿科尔标准公司的部门负责人被视为公司的伙伴，通过与部门业绩相关的股票期权来加以激励。到目前为止，阿科尔标准公司授权式的运营结构非常成功，年均复合增长率达到 19%。

2. 纵向一体化

与无关多元化相比，纵向一体化战略的管理更为昂贵，因为公司必须协调上下部门间连续性的资源流动。再一次地，事业部结构节省了为实现这种协调的科层成本。这种结构为纵向一体化企业提供了控制资源转移来获取收益所必需的集中控制。为解决上下部门间资源转移的问题（比如解决转让定价问题），公司管理人员必须承担起设计财务产出控制和行为控制机制的责任。除此之外，公司管理人员还必须制定复杂的规则和程序来指导如何进行交换以解决潜在的转让问题。正如以往经验表明的，复杂的资源交换会导致部门间的冲突，公司管理人员务必尽力最小化这种冲突。纵向相关的公司必须谨慎处理公司总部的权力集中问题。它可能会带来公司管理人员卷入到业务层运营中的风险，进而导致部门自主权和积极性降低。这种战略要想成功，公司必须要在公司总部集权控制和部门层授权控制之间进行恰当的平衡。

因为关系自身利益，部门必须把与资源转让相关的投入考虑到计划安排和决策中去。例如，在化工企业中，塑料部门的利益与石油部门的活动密切相关，因为其从石油部门获取的产品质量决定了本部门的产品质量。部门层的整合机制能直接带来部门间的协调和信息传递。公司会为了解决部门之间的沟通而组建团队，该团队可以借助有经验的高级管理人员承担两个或多个部门之间的转让管理职责，进而发挥**整合作用**（integrating roles）。例如，在高科技和化工企业中，借助整合作用来协调多部门是比较普遍的。

因此，企业通过综合采用公司控制和部门控制来管理纵向一体化战略。其结果就是为了减少科层成本，在管理纵向一体化战略时采用的组织结构和控制系统要比无关多元化战略时

更为复杂和困难。然而，只要能实现纵向一体化战略带来的收益，实施这一战略所需的额外成本就是值得的。

3. 相关多样化

就相关多样化来说，采用这一多业务模式的收益来源于部门间研发知识、行业信息、客户基础等的转移、共享或利用。在这一结构下，部门间高度的资源共享和联合生产使得公司管理者难以衡量每个独立部门的业绩，因此存在着大量的科层成本。由于事业部结构为公司提供了必需的额外协调和控制能力，从而能够减少这些成本，但是如果一家相关多元化企业要通过有效运用这种能力来获得潜在收益，它就必须在部门层面上采取更复杂的整合和控制形式以确保组织结构运转。

首先，由于部门间资源共享使得产出控制难以应用，因此衡量独立部门的业绩并不容易。所以，公司需要重视培育部门间、部门与公司间合作的企业文化，而不是单纯地强调部门目标。其次，公司管理者一定要建立精细的整合工具以保证部门间协调。管理者的整合角色以及管理者整合团队是至关重要的，因为他们为来自不同部门的管理者提供了讨论、建立公司目标和共同愿景的平台。这就是穆拉利在福特的想法，他尝试建立一个由高级运行经理和职能经理人员构成的高级别整合团队来协调其全球战略。

采用事业部结构的组织要想获得部门间技术和资源共享带来的收益，就必须对激励和奖励进行合理设计以鼓励协作。对于无关多元化战略，各部门独立运营，公司可以很容易地根据部门业绩对管理者进行奖励。但是对于相关多样化战略，部门奖励活动将变得较为困难，因为它们从事了很多共同的活动，战略管理者在奖励各部门时必须非常敏感和慎重以求得各部门间的公平。这个目标总是可以通过结构和控制系统的设计来实现，以确保战略的收益最大化、科层成本最小化。

13.2.4　信息技术的作用

信息技术应用范围的拓展正在强化多业务模式实施的优势，并减少了实施中的问题，这是因为信息技术为产出控制、行为控制、部门间的整合以及部门与公司总部之间的整合提供了便利。就其优势来说，信息技术提供了一个共同的软件平台，从而大大减少为了提高盈利能力在部门间进行知识、信息以及能力分享时出现的问题。信息技术也便利了产出控制和财务控制，使得公司领导者能更容易地监控各部门的业绩，以及决定何时进行选择性干预。它还可以帮助公司管理者更好地实施战略和执行策略，因为先进的跨组织信息技术基础设施的应用可以帮助他们获得质量更高、更及时的信息，进而更快地做出反应。

与之相类似，信息技术使得事业部结构应用时出现的问题更加容易解决。因为它给公司和部门经理都提供了更多、更好的信息，它使公司管理者更容易地将控制权授予部门经理并在必要时迅速做出反应。信息技术还可以使扭曲信息和隐瞒坏消息变得更难，因为部门经理必须提供可以在部门之间进行相互比较的标准化信息。另外，信息技术减轻了转让定价问题，因为部门经理拥有外部市场环境中某一项资源或技术价格的最详细、最新的信息。因此，一个公平的转让价格是比较容易确定的。在战略行动 13-2 中，我们将讨论 SAP 公司的企业资源规划（ERP）软件是如何帮助企业整合事业部结构下各部门的活动的。

战略行动 13-2

SAP 的 ERP 系统

SAP 是全球领先的企业资源规划（ERP）软件供应商，1973 年该公司推出了世界上第一个 ERP 系统。市场对该软件的需求如此之大，以至于 SAP 公司不得不对 IBM、惠普、埃森哲和凯捷等公司成千上万个信息技术顾问进行培训，并安装和定制 ERP 软件以满足全球各地企业的需要。SAP 公司的 ERP 系统很受欢迎，因为它能管理公司价值链各阶段的职能活动，以及公司不同部门间的资源转移。

首先，SAP 的软件有专门设计的模块用来管理每一项核心职能活动。每个模块包含一系列 SAP IT 工程师找寻的最佳实践。这些最佳实践在构建效率、品质、创新和客户响应等竞争力方面非常有效。每个职能部门依据 SAP 指定的方法将投入要素输入到职能模块。例如，根据 SAP 销售模块的要求，销售部门输入了所有有关客户需求的信息，原材料管理部门将来自供应商的产品说明信息输入 SAP 原材料管理模块。每个 SAP 模块运行时就像一个专家系统，可对职能部门经理输入的信息进行逻辑判断。然后，它向经理提供关键职能运营部门现行状态的实时反馈，并就此提出建议以便管理人员改进它们。然而，ERP 的神奇并不止于此。SAP 公司的 ERP 软件还能连接每个部门内部交叉的职能。这意味着一个部门的所有职能管理人员可以进入其他职能部门的专家系统，而且当他们的职能活动受到另一职能运营变化的影响时，SAP 公司的软件还可以就此提醒经理。因此，SAP 的 ERP 软件可以使经理在整个部门内部更好地协调他们的活动，这是一种竞争优势的主要来源。

除此之外，在公司主机上运行的 SAP 公司软件，可以收集各部门专家系统的信息，并创建一个全公司的 ERP 系统向公司经理提供公司所有部门的运行概况。从本质上讲，SAP 的 ERP 系统创建了一个高级的公司层专家系统，可以对所有部门和职能活动提供的海量信息进行逻辑判断。ERP 系统可以识别和诊断常见的问题和困难，并提出组织层面的解决办法，例如提出能力和资源利用、转移、共享的新方法。借助 ERP 软件提供的知识，高层管理人员可以调整其商业模式以适应环境变化。SAP 宣称其结果就是一家采用了事业部结构的公司在全公司范围内使用了 ERP 软件后，它可以把生产率提高 30% ~ 50%，这相当于为雀巢和埃克森等大型跨国公司节省数十亿美元。2011 年，SAP 成为全球大型公司的最大 ERP 供应商，当然，SAP 为此付出了很多。

资料来源：www.sap.com, 2011.

13.3　跨国家战略实施

全球战略在加强专业化企业和多业务企业的商业模式方面发挥着重要作用。事实上，很少有大公司在进入新行业时没有进行国际化扩张，并且在新的国家复制其商业模式以提升利润。当企业在国外开始营销新的产品和建立新的生产设施时，有以下四种基本的战略可以采用：

- 本土化战略围绕地区响应，在每一国家将控制权授予子公司和分支机构，这些子公司和分支机构生产、定制化适合当地市场需要的产品。
- 国际化战略立足于研发和营销活动集中在国内，而所有其他价值创造职能活动则分散在各个国家业务单元的企业。
- 全球标准化战略围绕降低成本展开，所有的主要价值创造职能集中于最优的全球定位。

- 跨国战略属于聚焦战略，旨在同时实现地区响应和成本减少。为了实现这个目标，有些职能活动集中于母国，有些则分散在全球各地。

随着公司从国内市场迈向国际市场，迈向国际标准乃至转向跨国战略，协调整合全球价值链的需求就增强了。为了实现跨国战略的优势，公司必须把其独特能力推向全球各地以获得最大价值，并建立一个全球性网络来整合国内外各分支机构的活动。这种协调的目的就是获得公司全球业务单元间竞争力转移、利用的收益。因此，相比较于其他战略，采用跨国战略的企业在解决跨国协调或转移时，与沟通、评价问题相关的科层成本要更高。本土化战略并不要求在全球层面上对活动进行协调，因为价值创造活动可以在当地加以解决。而国际化战略和全球标准化战略处于上述两种战略之间：尽管产品的生产和营销是全球化的（因此必须对全球的产品转换进行管理），但是与跨国战略相比，采用国际化战略时对技术和资源转移进行协调的必要性相对较低。

当公司从本土化战略向国际化战略、全球标准化战略或跨国战略转换时，这就意味着企业需要一个更加复杂的结构、控制系统以及文化来协调与该战略相关的价值创造活动。更复杂的结构增大了科层成本。一般来讲，管理全球业务的结构和控制系统的选择取决于以下三个因素：

（1）对国内外经理的权责分配进行决策，从而确保公司全球经营的有效控制。

（2）选择一个组织结构按照资源最佳利用、最有效满足外国顾客需求的方式对国内外的分支机构进行合理组织。

（3）选择合适的整合和控制机制、组织文化从而使得全球架构有效运转。

表 13-2 总结了公司采用每种战略时相应的设计选择。

表 13-2　全球战略 / 结构关系

	本土化战略	国际化战略	全球标准化战略	跨国战略
	低	协调需求		高
	低	科层成本		高
权力集中度	授权给国家小组	核心能力集中管理，其他授权给国家小组	在全球最佳位置集中管理	集权与授权相结合
水平分化	全球 – 区域结构	全球 – 事业部结构	全球产品组结构	全球 – 矩阵结构、协作
复杂整合机制的需要	低	中	高	很高
组织文化	不重要	有些重要	重要	非常重要

13.3.1　本土化战略实施

当公司选择本土化战略时，常采用全球 – 区域结构（见图 13-2）。在采用这种结构时，公司会重复所有价值创造活动，并在每个国家和地区建立海外分支机构。权力被下放到各个分支机构经理的手中，这些经理负责制定恰当的战略以便响应当地环境需要。公司全球总部的管理者利用市场控制和产出控制，如资本回报率、市场份额增长以及运营成本来衡量海外分支机构的表现。在全球对比的基础上，他们可以做出关于在各分支机构资本分配的决定，并使得各分公司相互分享信息。

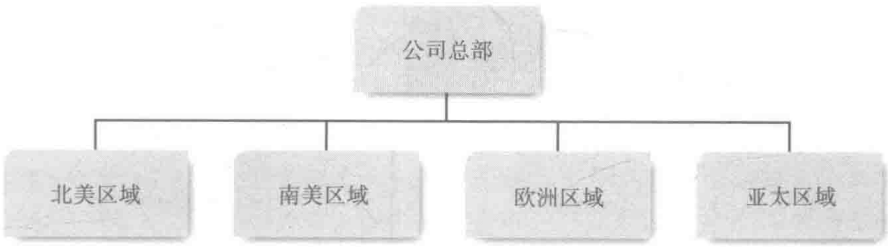


图 13-2　全球 – 区域结构

如果公司在不同国家销售相同的产品，常将其分公司按全球大区进行分组归类，以简化国家间的产品协调。欧洲可能是一个区域，环太平洋是另一个区域，中东是第三个区域。这种分组归类使得可以对区域内的各分支机构采取同样的产出控制和行为控制。因此，全球化的企业能够减少沟通和转移问题，因为在极其相似的文化环境下，信息在国家间的传递将更加容易。例如，相较于不同全球大区内国家之间的顾客偏好，同一全球大区内的顾客在产品设计和营销方面的偏好可能更为相似。

因为海外的分公司很少与其他区域的分支机构联系，所以不需要整合机制，也不需要培育全球化的文化，因为在世界不同地区间没有技术或资源的转移，也没有管理人员的交流。以前戴姆勒·克莱斯勒、通用和福特等汽车公司采用全球 – 区域的结构来管理它们的海外运营。以欧洲福特公司为例，它很少甚至没有与美国的母公司联系，资金是主要的交换资源。

全球 – 区域结构和本土化战略存在的一个问题就是，在各个国家专业活动的重复运营会增加公司的总成本结构。进一步来讲，公司并没有在全球范围内利用各种机会转移、共享或利用公司的竞争力和能力。例如，公司没有把其在世界某一区域培育的低成本生产经验应用到世界另一区域。因此，坚持本土化战略的企业丧失了全球化运营的许多好处。正如我们在第 8 章中讨论过的，这种战略导向的受欢迎程度正在下降。

13.3.2　国际化战略实施

选择国际化战略的公司采用了一种不同的全球扩张路线。正常情况下，当公司决定将本国生产的产品卖往国外时会转向该战略。直到 20 世纪 90 年代，例如奔驰和捷豹等公司都没有在海外市场生产的打算；相反，它们只是在全球市场销售本国生产的汽车。这些公司常常只是在现有结构上增加一个海外销售部，并继续使用原来的控制系统。如果公司使用职能型结构，这个部门就必须整合制造、销售和研发活动等以适合国外市场需求。公司定制的努力被最低化。在海外市场，公司常通过建立一家分子公司来负责当地的销售和配送。举例来说，梅赛德斯·奔驰的海外分公司处理订单、组织零部件供应和车辆销售。行为控制系统建立的目的就是为了向母公司汇报销售情况的变化以及对零部件的需求等。

当公司采用事业部结构经营多产品或多业务时，面临的一个挑战性的问题就是：如何在不同国家之间协调不同产品的流动。为了管理这些转移，很多公司在现有事业部结构中增设海外部（见图 13-3）。全球运营被作为一项独立的部门业务来管理，而且该部门经理拥有协调国内产品部门和海外市场的权力与责任。海外部还负责监督和控制担负产品市场开拓职责的海外分子公司，并决定在这些国家中经理的授权程度。

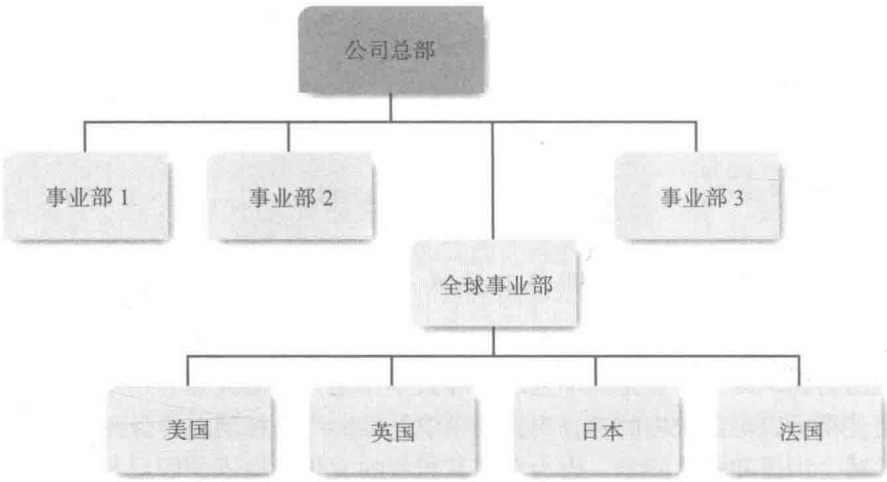


图 13-3　全球事业部结构

工作和角色的这种安排降低了国家和世界大区间产品转移管理的交互影响。然而，海外经理本质上都处于海外部经理的控制下，如果国内外经理争夺战略制定的控制权，将导致冲突，比如 IBM、花旗银行以及戴姆勒·克莱斯勒等许多公司都遇到过这一问题。在许多情况下，重要的战略控制权被授予海外分公司。当面临成本压力时，公司总部的管理者需要再评估战略甚至决定干预，但这种干预常引起抵制，很多抵制源于文化方面的差异，不仅是公司方面的差异，还有国家层面的不同。

13.3.3　全球标准化战略实施

如今，当公司采用全球标准化战略时，它会在全球范围内布局其生产和其他价值链活动，这将提高公司的效率、品质以及创新水平。在此过程中，公司需要解决全球价值链活动的协调与整合中的问题。公司还需要找到一种组织结构来降低公司总部与海外分公司之间资源转移带来的科层成本，并提供全球标准化战略所需的集中控制。许多公司给出的答案是采用全球产品组结构（global product-group structure）（见图 13-4）。



图 13-4　全球产品结构

在这种结构下，公司成立了产品组总部来协调公司海内外运营活动。为了完成该项活

动，各产品组总部的经理需要在全球最佳位置为不同职能活动进行选址。比如飞利浦公司的某一产品组负责电灯产品的全球研发、生产、营销以及销售，医疗设备等其他产品情况与此类似。医学分部的总部及其医药研发设在华盛顿博塞尔，而生产是在中国台湾地区完成的，销售则由当地市场的销售分公司来完成。

产品组结构使得经理可以就如何最佳地执行全球标准化战略做出决定，例如决定哪些价值链活动（如生产或产品设计）应当在哪些国家进行以提高效率。越来越多的美国和日本公司把生产制造放在诸如中国这样的低成本国家，而把产品设计中心放在欧美以利用其技术优势，并因而从这种战略中获益。

13.3.4　跨国战略实施

全球产品组结构的主要缺点在于尽管它能为公司带来卓越的效率和品质，但是难以快速响应顾客需求，因为其焦点是利用集权控制以减少成本。进一步来讲，这种结构使得不同产品组之间难以交换信息和知识，也难以获得竞争力转移、分享、平衡所能带来的好处。有时候，不同产品组之间通过共享产品、营销、研发的信息所能获得的潜在收益是巨大的，但是相应地，为了获得这种收益所付出的科层成本也很高。是否存在这样一种结构：既能使这些成本最小化，又能提供获取这些好处所必需的协调呢？

20 世纪 90 年代，很多公司采用全球矩阵结构来同时降低全球成本结构，且通过卓越的创新以及对客户需求的全球响应来实现差异化。诸如福特、惠普、SAP 或雀巢等公司可能采用图 13-5 所示的结构。横坐标上是公司的产品组而非职能部门。这些产品组为其全世界范围的海外部门（这些部门常依据全球大区进行分组）提供了诸如研发、产品设计和营销信息等专家服务。这些产品组可能是石油、塑料、医药或者肥料产品等。纵轴上是公司在不同的国家或者世界地区经营的海外部门。这些区域或者国家层面的经理人员掌管本地运营。借助一个产出和行为控制系统，这些经理人员将向位于美国的产品组总部经理乃至公司 CEO 汇报工作。世界地区或者国家的经理人员也负责与美国产品组经理人员一起共同建立控制和激励系统以推动竞争力的转让、共享以及利用。

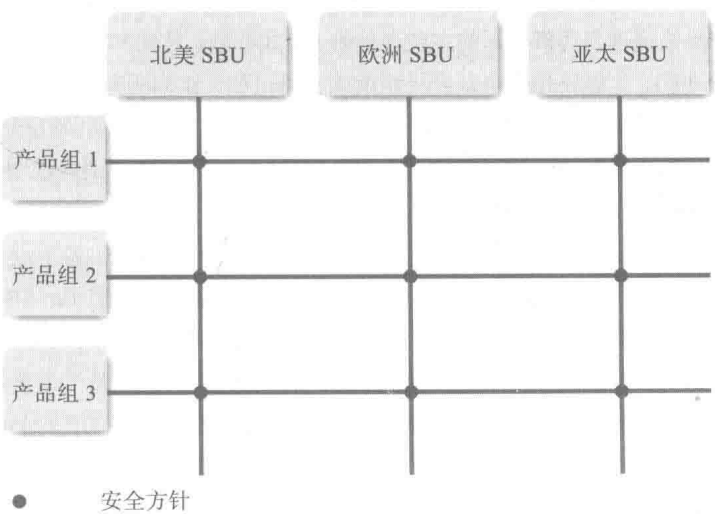


图 13-5　全球矩阵结构

因此，采用矩阵结构就意味着将控制权授予海外经理，以及给予他们处理当地事务的灵活性，但是这种矩阵结构也能够保证产品组以及在美国的高层管理人员所需要的集中控制权，以便他们能在全球层面协调公司活动。该矩阵结构能够使得知识、经验在产品组以及地理区域内部进行传播，因为它为国内外经理人员提供了面对面接触的机会。这种矩阵结构也促进了公司准则和价值观的传播，并借此形成了全球性的公司文化。这对于一些沟通链条比较长、相隔万里的全球运营的公司而言尤其重要。例如，Med 俱乐部使用矩阵结构实现了其全球度假村高质量客户服务的标准化。战略行动 13-3 中介绍了雀巢公司在应用全球矩阵结构方面的经验。

▶▶▶ 战略行动 13-3

雀巢公司的全球矩阵结构

总部设在瑞士沃韦的雀巢公司，2011 年销售额超过了 850 亿美元，成为世界上最大的食品公司。雀巢公司一直追求雄心勃勃的全球扩张工程，为实现这一目标，它兼并了很多知名企业，例如法国矿物质水生产商巴黎水（Perrier）公司、英国朗特里糖果（Rowntree）公司等。在美国，雀巢购买了康乃馨（Carnation）公司、斯托福（Stouffer）食品公司、康塔迪纳（Contadina）公司、罗尔斯顿·普瑞纳（Ralston purina）公司、德雷尔大雪糕（Dreyer's Grand Ice Cream）公司等。

过去，雀巢追求本土化战略，并且借助其全球－区域结构来管理公司运营。在每个国家，每一个独立的部门（例如康乃馨部门）都负责业务层战略的所有方面。换句话说，下属公司有权进行产品的研发、市场营销以及生产等。而在沃韦的公司管理者则制定并购、扩张以及企业资源等重要决策（例如资本投资）。因此，公司员工数量随着全球快速扩张急剧增加。

20 世纪 90 年代，雀巢认识到自己存在着重大的问题。公司管理者与几千个经营部门管理者的距离越来越疏远，他们不知道各经营部门或公司所遇到的困难。集权化的结构降低了决策制定速度，使得雀巢难以适应快速变化的环境。此外，公司同一个产品组之间、不同的产品组和地区之间无法共享其在食物产品研发和市场营销方面的竞争力。由于每个产品组都是独立经营的，因此公司的高层管理人员无法整合全球的产品组活动。雀巢的经理人员需要寻找组织公司活动的新方式。

当时首席执行官赫尔穆特·毛赫尔（Helmut Maucher）着手对雀巢进行自上而下的结构重组。他任命了 7 个全球产品组经理来负责公司的主要产品线（例如咖啡、牛奶和糖果），并且把原本属于公司经理的权力下放给他们。这样，每个全球产品组就能够通过整合组内所有运营部门的活动，来转移和利用公司的竞争力，提高利润率。例如，改革后糖果产品组经理开始策划郎特里品牌糖果产品（如在美国和欧洲地区畅销的 After Eight 牌薄荷糖、聪明豆等）的营销和销售，销售量增长了 60%。

之后，毛赫尔将一个国家或者世界地区内的所有部门划分为一个国家或区域性战略业务单元（SBU），并且组建了一个 SBU 经理团队来联系、合作和监督彼此的活动。结果是，当不同的部门联合起来共享采购、营销以及销售行为活动时，大量成本被节省下来。在美国，SBU 管理团队将全国的销售办公室从 115 个减少至 22 个，并且将包装物的供应商从 43 个减为 3 个。

最后，毛赫尔决定用矩阵结构整合以国家为基础的 SBU 的运作以及 7 个全球产品组的经营活动。这一矩阵结构的目标是使雀巢追求一种跨国战略，使得全球差异化以及产品组内部高度合作带来的低成本优势发挥更多作用。例如，现在区域性 SBU 经理要花很多时间留在沃韦和产品组 CEO 商讨如何利用与共享公司全球范围内的资源。

为了进一步整合，雀巢跟SAP签署了一份价值3亿美元的合同，安装和维护全公司的ERP系统来整合全球经营活动。高层管理人员希望该系统能给他们提供对运营活动进行集权控制所需的信息，而这些信息显然是单一的矩阵结构所不能提供的。例如，通过使用ERP系统，管理者可以获得全球区域的业绩等实时信息。他们也不再等区域经理转达信息，而是直接从ERP系统中获得，并在必要时进行全球层面的干预。

资料来源：www.nestle.com, 2011.

雀巢公司不是唯一一家在整合和控制全球矩阵结构方面面临困难的公司。比如ABB集团、摩托罗拉以及福特等也在逐步舍弃矩阵结构，逐渐使用简洁的借助IT技术的全球产品组方式进行跨国整合。选择某种矩阵结构后，其他使其更有效率运转的方法包括培育一种强有力的跨国组织文化，使得经理人之间的交流和协调更加便利。例如，许多公司越来越多地进行国内外运营部门经理的轮换，因此他们能在新的工作地点植入本国文化，并且也可以研究公司结构和系统在国外的运转情况。

丰田一直致力于学习如何管理海外的汽车工厂以及怎样将企业文化植入这些工厂中。当丰田决定进入美国市场时，它首先与通用成立了一家合资企业，之后将它所拥有的NUMMI专业特长融入该合资企业中。丰田负责在该工厂中推广它的精益生产理念，所有的员工都是交叉培训并且要学习怎样去监测，如何将其自身绩效进行对标，以及要学习怎样在高绩效团队中工作并做出贡献。之后，丰田将该合资企业中的学习经验推广到了其他独资企业中。结果，这一工厂中生产出来的汽车与日本国内汽车厂生产出来的汽车具有同等的可靠性。

但是，每家丰田汽车工厂都在日本经理人员的控制之下。来自丰田日本总部的经理人一直监测着丰田所有工厂的绩效，并且一直致力于将丰田的研发创新加入到新一代车型之中。当丰田在南威尔士建立汽车零部件以及装配线来服务欧盟市场时，它采用了相似的战略。事实上，丰田之所以选择南威尔士和弗吉尼亚作为工厂选址是因为这两个地区当地强烈的家庭和传统文化与日本文化相似。日本的管理者认为一种相似的文化会使他们更易于推广日本高效的工作进程和程序。

正如丰田的案例所体现的，要为海外流动和工作的经理人员构建一个全球经理人网络以便他们能向彼此寻求帮助，这是帮助企业实现其全球运营收益的一个重要方面。如果经理人能够做到胸中有数，也就是说学习思考如何在公司内部转移竞争力进而创造价值，他们就能够研发一个信息网络，使公司能够在全球范围内利用雇员的技能和竞争力。为了培养协作概念以及促进合作，越来越多的公司在全球运营活动的各个部分使用电视电话会议、电子邮件、全球企业网络等信息整合技术。例如，日立通过电视电话会议来协调它的19个日本实验室。微软和惠普都广泛使用全球企业网络来整合它们的活动，雀巢也希望它的全球工程能够实现同样的目标。

13.4　进入模式与执行

正如我们在第10章中讨论的一样，现在很多组织正在改变它们的商业模式、战略甚至再造组织，以此寻求新的方式来利用资源、能力并进而创造价值。企业进入新行业主要有三

种不同的模式：内部创业、合资、并购，本部分我们主要集中讨论当公司实施不同的进入模式时面临的问题。

13.4.1　内部创业

第 10 章讨论了企业如何使用内部新建方式进入一个新行业，以及怎样转移和利用它现有的资源来创建新行业竞争所必需的整套价值链活动。管理者应如何创建这样一种环境：鼓励员工看到他们的职能竞争力或产品在其他行业中是如何使用的，尤其是如何使用组织结构、控制和文化来促进新建进程的成功。

问题的核心是公司管理者必须将新建过程看作企业家精神的一种形式，将引领新创业的人士看作**内部创业人士**（intrapreneurs，内部企业家）。这意味着企业设计的组织结构、控制和文化必须有助于鼓励创新，以及给创业经理人足够的自主权、研发新产品的自由。同时，公司管理者想要确定的是投资新市场是有利可图的，而且在新旧行业之间存在一定的匹配以确保能获取这些收益。正如我们在第 10 章中讨论的一样，3M 公司认真地采用组织结构、控制系统和文化创建了一个正式的、整个组织范围内的新创企业流程，该流程已成为促进产品创新的最好流程之一。3M 的目标是销售量增长的 30% 应该是由公司过去五年内研发的新产品带来的。为了实现这一具有挑战性的目标，3M 开发了一种实施方案以确保员工拥有足够的自由和动力去尝试和冒险。

有些人认为鼓励新产品开发的最好方式就是将此项工作与组织其他部分分割开来，因此在实现内部创业时，他们推崇其他方式。为了向新创企业的经理提供尝试和冒险的自主权，公司设立了一个与公司其他部门相互独立的**新创企业部**（new-venture division）来支持新产品的研发。这种做法背后的逻辑就是，如果一个新产品团队是在公司原有架构中工作，团队成员将缺乏追求全新产品开发理念的自由与自主权。没有高管天天检查，新创企业经理能够追求新产品的创造性，并开创新的商业模式，就像他们是外部企业家一样。

新创企业部采用一种能够强化企业家精神的方式进行控制。然而，严格的产出控制被认为是不恰当的，因为那样会导致目光短浅从而抑制冒险精神。相反，股票期权常常用来强化创业文化。产出控制的另外一件事就是控制好经理人。我们认为由于新创企业的超前研发成本高昂，而且成功与否并不确定，因此在投资成千上百万美元之后，公司经理将会非常关注新创企业部门的绩效，并可能采用严格的产出控制或严格的预算来增强问责性，也可能会引入破坏企业家精神文化的评价体系。公司经理认为，采用行为控制和产出控制对行动自由加以某种限制是必要的，否则，可能会犯代价非常大的错误或者将资源浪费在无聊的点子上。

最近，有迹象表明 3M 公司的内部方式比采用外部新创企业部更为有效。似乎很多新创企业很难把新产品推向市场，即使它们这样做了，新创企业部门很快就跟其他部门的运作方式一样了，并且会由于公司价值链活动的重复设置导致公司成本结构上升。另外一件事就是，由于科学家缺少正式的培训，一般情况下他们不是开创商业模式的最佳人选。就像很多医生正在攻读 MBA 来理解他们职业面临的许多战略问题一样，科学家也需要从战略的角度进行思考，而这些技能可能是新创事业部门所欠缺的。

13.4.2　合资创业

新创企业是大型知名企业保持成长动力、实现内部成长的重要方式。另一个备选方案就

是两家企业成立一家合资公司，并且联合起来共同协作开发一种新的商业模式参与新市场或新行业的竞争。一般情况下，在合资企业中，两家或多家企业会共同汇集特定资源和能力，它们相信这些资源和能力将为双方创造更多价值，而且来自双方企业的管理者将被委任来监督新企业的运营活动。在这种情况下，没有单独成立新的实体公司。有时多家企业则成立了一家独立的公司，并且同意共同分享新公司的所有权（经常是 50:50 的所有权结构），但有时企业会强烈要求持有 51% 甚至更多的比例来争取控制权收益。随后这些企业将根据先前达成的协议向新企业提供所有的一切资源和能力，从而帮助新企业实施能给双方带来利益的商业模式。从实施角度来看，合资企业需要关注的重要问题包括企业的组织结构构建方式和控制方式，以及管理合资双方文化差异带来的问题。

实施过程中公司面临的首要问题就是必须在深思熟虑后决定如何分配权责。两家企业都需要监督合资企业的进展情况以便能学习对方的活动经验，进而获取投资收益。有些公司倾向于建立一家新公司并持有 51% 的所有权，因为只有这样，它才能解决哪个公司将拥有新公司的最终权威和控制权。因为未来是未知的，我们并不清楚哪个母公司会从新公司发展的创新中获取最大收益。合资企业同样也存在很多风险，不只是因为合作者可能从新公司中窃取核心技术，然后独自离开，还可能会因为竞争对手会收购另一个合作方。例如，康柏公司与计算机存储业的一家公司分享了自己的技术知识以推动产品的联合开发，结果却只能是眼睁睁地看着那家公司被太阳微型系统公司收购，太阳微型系统公司也因此获得了康柏公司的知识技术。

合资企业的实施问题主要取决于合资企业的目的是不是为了共享和开发技术、联合分销、推广产品和品牌或者共享顾客。有时一些企业确实能通过合作而不是组建新公司来获取联合后的收益。例如，雀巢和可口可乐公司宣布了一个十年的合资企业计划，也就是成立所谓的全球饮料伙伴公司，借助该公司，可口可乐将在全球范围内分销和销售雀巢公司的雀巢冰爽茶、雀巢咖啡等其他品牌产品。同样地，百事公司将分销星巴克的卡布奇诺咖啡。在这种形式的合资企业中，合资双方都能通过不同核心竞争力的共享和汇集来获取收益，结果就是双方都能实现单独运营时不可能实现的价值。在这些案例中，所有权看起来就没有那么重要了，然而责任分配和绩效评价的问题却依然存在。

一旦所有权的问题得到解决，企业就可以聘任 CEO，而且 CEO 必须承担帮助母公司的管理人员组建一支具有凝聚力的高层管理团队的重任。高层管理团队的任务就是开发一个成功的商业模式，之后这些管理人员需要选择一种能使企业最充分利用来自母公司资源和技术的组织架构（如职能型团队或产品型团队）。最为重要的是企业需要提供一种架构能将各种活动联合在一起，并能将人员和职能活动整合起来。同样企业也有必要建立一种新的企业文化，从而能将不同文化背景的成员团结起来。从本质上讲，高层管理人员需要解决先前章节讨论过的所有实施过程中的问题。

因为解决这些问题都需要耗费大量的金钱和时间，因此如果持股比例较高且未来可能性难以预知，许多企业决定收购其他企业并将被收购企业整合进公司运营活动中以获取更佳收益的做法也就不足为奇了。近些年来，当微软公司进入计算机领域的新企业时就比较推崇该战略。一般情况下，如果有证据表明新兴企业拥有对微软未来利益至关重要的技术，微软公司就会持有该企业 51% 的股份，从而拥有买断整个企业的权利。之后，微软将会与该新兴企业分享其资源和专业知识来推进研发。但是如果股份相对较少且未来比较容易预测（如可口可乐与雀巢的合资企业），那么组建一家新的实体企业来管理双方企业互补性资源和技术

的转移就显得意义重大。

13.4.3　并购

并购是进入一个新产业或者国家市场的第三种方式，也是最广泛采用的一个工具。采用何种组织结构、控制系统以及公司文化来管理新收购企业是非常重要的，因为许多并购活动最终并未成功。并购结果之所以差强人意的主要原因就在于许多企业并没有预料到将新企业合并或整合进企业现有运营活动时所遭遇的困难。

从组织结构层面看，收购方和被收购方都需要面对这样一个问题，即如何建立新的职权链条以确保充分利用双方的竞争力。惠普和康柏的巨额并购就是典型实例。在并购之前，两家公司的高管人员就花费大量时间分析了双方的活动范围和价值链，以决定低成本和差异化优势的实现方式。在此基础上，他们将双方企业的所有部门整合为四个主要的产品组。

想象一下诸如哪些经理将控制哪一产品组和哪一运营部门，以及这些部门向谁汇报等问题。为了避免内耗抵消并购收益，高管人员一般都非常谨慎地对外宣称整合进展十分顺利，资源职责和控制权的争夺都能妥善解决。如果并购失败，那么可能是因为经验丰富的管理人员认为自己被降职，所以自行离开了企业。如果很多管理人员都离开企业，那么可能导致并购收益无法实现。为此，谷歌始终承认软件专家在产品研发过程中的重大贡献，并鼓励加强合作，以保持组织的创新文化。

一旦管理者建立了条理清晰的权力制度，就必须决定如何协调和精简并购双方的运营活动以充分利用和共享技能，减少成本。对于像惠普这样的大公司来说，可以采用事业部结构，但是必须解决重要的控制权问题。一般来讲，被收购企业的产品和市场相似度或关联度越高，运营活动的整合就变得越容易。如果收购方企业拥有一套有效的控制系统，则可以用它实现被收购企业活动监督和测评的标准化，或者经理层可以通过努力结合两家公司控制系统和企业文化中的最佳部分，或者引入一套新的 IT 系统。

然而，如果管理者进行了无关联的收购，并且干预他们所知甚少的行业里企业的战略，或采用了不恰当的结构和控制工具来管理新业务，那么重大的战略执行问题也会随之而来。比方说，如果经理层试图将无关联的企业与相关联的企业进行整合以获取某些难以实现的收益，在部门层采用了错误的控制手段或者干预业务层战略，公司业绩将会因为科层成本的快速上升而下降。这就是相关联的并购有时会比无关联的并购更为成功的原因。

即使在相关多元化战略下，公司每个业务的流程也往往存在差异，而且电脑系统可能并不兼容。被收购企业面临的一个问题就是如何利用产出控制和行为控制实现业务流程的标准化，以及降低资源传递和转移的成本。雀巢公司在安装 SAP 公司的软件后发现公司 150 个不同部门都在从同一组供应商处获得香草，但所有的部门都没有分享采购信息。香草供应商则分别处理雀巢公司每一个部门的订单，以尽可能地索要高价。也就是说，每个部门为同一产品支付了不同的价格，使用了不同的代码。直到安装了 SAP 软件，美国总部的经理才发现这一问题。

即使在一个高度相关的产业收购了某家企业，管理者也必须明白每家企业都有其独特的文化或做事的逻辑。要想有效地管理被收购企业，管理者必须掌握这些特质。尤其是不同国家之间的企业合并，这些习性可能就变得特别重要。随着时间的推移，高管确实可以改变企业文化和内部工作机制，但这仍是一项相当艰巨的任务。

总之，管理者在组织设计方面的能力对于并购的实现是至关重要的。管理者在整合和联系部门以利用竞争力方面的能力最终决定了被收购企业的业绩表现。并购的道路上充满了风险，这就是很多公司认为内部创业是最保险的方式，也是推动企业内部成长的最好方式的原因。但是，随着行业边界的模糊以及新的全球竞争者的出现，企业没有时间和资源独自奋战。如何进入一个新的行业或者国家市场是一个复杂的实施问题，需要全面深入的战略分析。

13.5　信息技术、互联网与资源外包

现如今，信息技术的进步如何影响战略的实施是一个重要的问题。越来越多的证据表明管理者的信息技术管理能力也能成为竞争优势的来源，那些没有采取先进信息系统的公司将可能处于竞争劣势。信息技术涵盖种类繁多的计算机软件平台、数据库以及计算机硬件，还包含将人与人联系起来的一系列通信媒介和设备，包括电子邮件、视频会议、互联网、群邮件以及公司内部局域网、移动电话、平板电脑等。

13.5.1　信息技术与战略实施

在组织结构、组织控制和企业文化方面，先进的信息技术已经为战略经理如何实施战略提供了多种选择。第一，信息技术是促进企业应用能力提升的重要因素，事实上信息技术能力由于植根于企业并且很难模仿，所以也是企业竞争能力的重要组成部分。例如，沃尔玛公司就通过法律手段限制一些核心程序员流失到亚马逊等公司来保护其信息技术方面的核心竞争力。一家公司能否实现成本领先或者差异化商业模式成功的关键取决于在效率、品质、创新、客户响应等方面拥有的独特能力，而信息技术恰恰是构成这些竞争优势的重要因素。

第二，IT 可以帮助企业转移、整合跨职能部门的知识和专业经验，以便企业能为顾客提供全新的升级产品和服务。花旗银行为提升客户响应能力构建了整个组织范围内的 IT 系统就很好地说明了这一点。在研究了公司的商业模式之后，管理者认为客户投诉主要集中于顾客需求响应的等待时间，所以花旗银行的管理者开始着手解决这一问题。管理团队检查了花旗银行现行 IT 系统的运作方式之后，重新设计了该系统以减少员工之间、职能活动之间的交叉，尽快给予客户答复。为了操作这一新的 IT 系统，花旗银行对员工进行了大量的培训。由此，花旗银行节省了大量的时间和成本，并且提高了为顾客提供个性化服务的能力，客户满意度提升，全球客户数量明显增加。

另外，IT 还对公司的创新能力和研发能力有重要的影响。IT 为员工提供了解决问题和制定决策时利用的知识基础，也为推进部门和业务单元内部（以及彼此之间）的协作与信息共享提供了一种机制，从而加速了产品的研发。但是，单纯获得知识本身并不能带来创新，促进创新和创造竞争优势的关键是创造性地利用知识。IT 使得新概念更加容易、快速地传递到产品团队或部门中，这些部门很快将新概念附加到产品价值上，从而获得利润率。矩阵结构就是这种工作模式。

随着项目的展开，需要的项目组成员数量会时高时低。一些员工可能从头至尾参与项目，而有些员工则只有当需要其知识时才会参与到项目中。IT 使管理者能实时监控项目进程和需要，并据此分配资源，进而充分利用每个员工的价值。一般来讲，产品设计是由各部

门按照时序处理的，每个程序完成时进行交接（见第 4 章）。先进的 IT 使得这一线性进程正在被平行进程所代替，不同部门员工能够同时开展工作并实时互动，共享有关产品设计改进、降低成本等方面的信息，从而促进创新。

最后，IT 同样对公司结构和控制系统也有重大的影响。IT 应用的增加带来了组织层级的扁平化，管理层级的数量大大减少。由于系统能够提供给管理者足够多的有用的、高质量和及时的信息，从而推动组织内部更大程度的授权以及整合程度的加强。电子邮件系统与公司内部局域网的开发、ERP 软件的应用等使得部门之间的交流更加顺畅，从而改善了公司的业绩。然而为了便于 IT 的推广应用以及组织结构的有效运转，企业必须建立一个控制和激励结构来激励员工及下属部门。

一些公司正在充分利用 IT 能力整合公司的活动以便更好地响应客户需求。这些公司通过采用一个虚拟的组织结构充分地利用员工的技能。这种虚拟组织（virtual organization）是由依靠笔记本电脑、智能手机、计算机辅助设计系统以及全球视频电话会议相联系的人员构成的，他们很少甚至根本没有见过彼此。就像矩阵结构一样，只有需要他们的服务时，他们才会加入该组织。在虚拟组织中，笔记本电脑将咨询顾问连接到组织中央**知识管理系统**（knowledge management system）中，这套公司特有的信息系统能够实现员工知识的系统化，并且能为他们提供机会接触拥有专业知识的其他员工，为他们提供解决类似问题的经验教训。例如，软件专家和管理咨询顾问将他们所获得的知识集中起来创造一个综合数据库，便于公司所有员工便捷地获取信息。正如战略执行 13-4 所示，IBM 和埃森哲咨询公司就充分利用 IT 创造了虚拟组织。

战略行动 13-4

IBM 和埃森哲公司使用 IT 创建虚拟组织

全球管理咨询公司埃森哲走在利用 IT 技术变革组织架构的前沿。管理者认为既然只有各领域的咨询专家能够诊断和解决问题，公司设计的组织架构就应该为他们创造性地、及时地做出决策服务。为了达到这个目标，埃森哲决定用精细的 IT 系统创建一个虚拟组织，取代原先高耸的权力等级制度。它将组织等级制度进行扁平化改革，如去除管理层，建立共享的内部 IT 系统，提供给咨询顾问解决客户问题的必要信息。如果这个咨询顾问缺乏解决问题的特定知识，则可以通过系统得到公司其他咨询顾问的专业帮助。

为了执行这一变革，埃森哲为咨询顾问配备了顶级的智能手机，这些手机能够连接公司网络，进入公司大数据库获取大量相关信息，还可以与其他顾问通过电话或者视频联系，以最快的速度解决问题。例如，如果项目涉及安装特殊 IT 系统的问题，咨询顾问可以以最快的速度联系到擅长安装系统的其他咨询顾问。埃森哲公司发现虚拟组织有效提高了咨询顾问的创造力，促进了其业绩表现。电子沟通方式使得公司员工之间的沟通交流更加便利，咨询顾问更加自主地制定决策，公司业绩更加突出，使埃森哲成为全球最知名的咨询公司之一。

同样，IBM 公司在 21 世纪陷入了激烈的竞争局势。最近，IBM 正在寻找更有效利用有能力的员工减少成本、为客户提供特有服务的方式。IBM 也选择利用 IT 系统建立咨询顾问虚拟团队。

IBM 建立了由共享相同特定 IT 技能的员工组成的全球“技术中心”，中心设立在拥有最多客户、最多业务的地区。为了最有效地发挥员工的才能，IBM 让内部专家开发了精细软件。通过这个软件，咨询顾问能够成立解决特定问题的自主管理团队。为此，IBM 的软件工程师首先对咨询顾问

的技术和经验进行了分析，并将这个分析结果输入到软件里。而后，工程师对客户问题进行了分析和编码。通过这些信息，IBM 系统对两者进行匹配，从而识别出最合适的员工。高级经理审核完名单后指定自主管理团队的负责人。

团队一旦建立，成员都将在第一时间到达客户所在国，共同开发软件解决问题。这种新的 IT 系统创建了为全球客户提供服务的动态全球自主管理团队。另外，每个团队都将知识共享到内网上，帮助咨询顾问互相学习，从而共同提高解决问题的能力。

资料来源：T. Davenport and L. Prusak, *Information Ecology* (London: Oxford University Press, 1997); www.accenture.com, 2011; www.ibm.com, 2011.

13.5.2　战略外包和网络型结构

IT 对公司采用战略外包以强化其商业模式的能力也产生了影响。我们在第 9 章中已经讨论过，由于组织意识到战略外包在增强差异化、降低成本和增加灵活性等方面带来的好处，这使战略外包的使用迅速增加。当一家公司与其他企业签订长期或短期合同、组成联合企业或者战略联盟时，也就是我们说的战略外包。IT 提升了战略外包里各方关系的效率，例如 IT 能使原材料和零部件在企业与其供应商、销售商之间更高效地流动。IT 还能推动公司之间竞争力的转移、共享和利用，从而形成战略联盟，改进设计和工程，强化差异化，降低成本。

因此，结果就是企业 – 企业间（B2B）电子网络的利益不断增加。在此网络中，相近行业（比如汽车制造业）中大多数甚至全部企业使用相同的软件平台将彼此联系起来，在价格、质量检验、运输等方面达成共识。购买方列出其需要的产品数量和规格，并且邀请世界范围内数以千计的潜在供应商进行投标。因为供应商也使用同样的软件平台，这就使得全球买家和卖家间的电子投标、竞卖和交易都更加高效，从而给买卖双方都带来联合收益，并降低行业成本，提升质量。正如战略行动 13-5 中所介绍的，香港利丰集团（中国）在对东南亚企业进行全球供应链管理时所扮演的角色具有指导意义。

战略行动 13-5

香港利丰集团的全球供应链管理

全球性组织的管理者面临的一项重要任务就是寻找一个能够提供最低价格和较高质量产品的海外供应商。这些供应商遍布于世界各国数以千计的城市之中，因此找到他们是很困难的事情。跨国企业常通过与各个供应商临近的中介或经纪人来寻找最能符合他们要求的供应商。冯国经 (Victor Fung) 和冯国纶（William Fung）兄弟掌管的利丰集团就是这样一家中介：它能帮助成百上千的跨国企业寻找到合适的海外供应商（特别是中国内地供应商）。

进入 21 世纪，管理跨国公司的供应链已经变成了一项更加复杂的工作，因为在寻求降低成本的方式时，海外供应商更加专攻于提供产品的某一部分。过去，像塔吉特这样的公司可能会和某一供应商谈判，并以特定单价取得 100 万件衬衫的供应。但是随着分工专业化，塔吉特发现通过拆分衬衫生产业务，并把它们交给不同国家的供应商完成也能降低衬衫的生产成本。例如，为了获得最低单价，塔吉特可能会首先和越南的纱线生产商谈判，然后把纱线运到中国的供应商那里织成布，

之后把这些布运到马来西亚和菲律宾的工厂中进行剪裁、缝制成衬衫。另外一家公司则负责包装，并把这些衬衫运到世界各地的销售市场。像塔吉特这样的公司生产数以千计的不同服装产品，而且这些产品又时刻处于变化中，因而要在全球范围内管理这样一条供应链来获取全部的成本节约，其问题是显而易见的。

利丰集团正是抓住了这样的机会。它意识到跨国公司没有时间和专门技术来寻找特定的低价供应商，因此迅速进入这一领域并提供服务。利丰集团雇用了 3 600 家代理，它们在 37 个国家中寻找新的供应商并且监督现有供应商，以此来为它们的跨国公司雇主寻找新的降低产品成本、提升产品质量的方法。跨国公司愿意把供应链管理外包给利丰集团，因为它们看到了其中巨大的成本节约。尽管它们支付给利丰集团不菲的费用，但这样能避免它们自己雇用代理商的成本。随着供应链管理复杂性的不断增加，将会出现越来越多像利丰这样的公司。

资料来源：www.li&fung.com. 2011.

要想有效执行战略外包，战略管理者必须决定采用何种组织结构。**网络结构**（network structure）作为虚拟战略联盟（公司与供应商、生产商和分销商形成的）逐渐成为最优选择。例如，日本汽车制造商丰田和本田就与零部件提供商建立了网络结构，它们的共同长期目标就是不断降低成本、提高质量。此外，网络结构没有运营复杂组织结构带来的高科层成本。它可以使公司与外国供应商也形成战略联盟。耐克利用全球化的网络型结构生产与营销运动鞋、休闲鞋和精致鞋的方式就很好地说明了这一点。

坐落于俄勒冈州比弗顿的耐克公司是世界上规模最大、最具盈利能力的运动鞋制造商。耐克成功的关键是其创始人兼 CEO 菲尔·奈特建立的生产和营销运动鞋的网络型结构。如今这家最成功的公司能同时采用低成本战略和差异化战略。奈特很早就意识到了这一点，并为确保企业实现这一目标建立了这种网络型组织结构。

到目前为止，比弗顿耐克总部的最大职能部门是设计部门，这一职能部门是由天才的设计师组成的，他们在运动鞋设计方面引领创新，使得耐克公司大获成功。设计师利用计算机辅助设计软件（CAD）来设计运动鞋，存储包括生产说明书在内的全部新产品信息。当设计师完成了他们的工作后，就会运用电子网络把新产品的设计图传递给公司战略联盟——东南亚供应商和生产商。鞋底的设计说明书被送到中国台湾地区的供应商，皮面的说明书被送到马来西亚的供应商。这些供应商生产相应的部分，并最终集中运送到位于中国的战略联盟制造商，又从中国运往世界各地的分销商。耐克每年制造的 9 900 万双鞋中，有 99% 都是在东南亚生产的。

这种网络型结构给耐克（以及其他公司）带来了三个方面的好处：第一，由于东南亚工人工资只是美国工人工资的一小部分，从而降低了耐克的成本。第二，耐克能够迅速响应运动鞋潮流的变化。耐克借助全球电脑网络能在一夜之间修改提供给供应商的说明书，这样海外制造商在几周内就能生产出新型的运动鞋。联盟伙伴如果不能达到耐克的标准将被新的公司所代替，因此耐克能够主导这种网络型结构。实际上，耐克公司和它的供应商紧密合作以充分利用任何能降低成本和提升质量的技术革新。第三，将制造业务跨国外包使得耐克在美国的公司结构流畅、灵活。耐克采用一种职能型结构来组织其活动，并将设计过程的控制权授权给各个小组，这些小组为耐克研发各种知名的新型运动鞋。

总之，IT 正在不断对战略执行发挥作用，并会随着重塑公司商业模式及其战略不断改进新软硬件系统。IT 正在从企业内部和企业之间两个方面改变价值链活动的本质，影响竞争优势的四个基石。同样，对于多元化企业（正如对单一化企业）而言，对增强公司在核心业

务领域地位的变化保持警惕是至关重要的。对比捷威和凯马特等公司的失败，耐克、丰田和沃尔玛等公司的成功在某种程度上归因于这些企业拥有能为企业带来持续竞争优势的IT方面的开发能力。

●●● 道德困境 ●●●

全球业务的不道德、非法行为是非常普遍的。例如，虽然有些国家容许“贿赂”行为，但是跨国公司觉得海外管理者贿赂政府官员的行为是有罪的。像美国一样，多数国家都有相关法律和严格的行政罚款禁止这种行为的发生。对美国公司而言，在海外拥有不道德的血汗工厂、对厂商虐待工人的行为熟视无睹等情况也是犯法的。

作为一名管理者，要避免不道德、非法行为的发生，改进公司的组织架构，你会使用哪种控制系统？采用何种方式开发全球组织架构能够最大限度地减少类似行为的发生？什么方式是减少这些问题、平衡集权与分权的最佳选择？

本章小结

1. 为了能够成功地实施多业务模式，公司在进行组织设计时应按照某些方式将组织结构、控制系统和文化结合起来。
2. 随着公司的成长和多元化发展，公司常采用事业部结构。尽管这种结构的运营成本高于职能结构或产品结构的运营成本，但是能够节省采用职能型结构运营时的科层成本，而且能够使公司更高效地进行价值创造活动。
3. 随着时间的延续，企业将不断改变战略，由于不同的战略需要不同的管理方式，因此企业还必须改变其组织结构。尤其是企业从无关多元化战略到纵向一体化、相关多元化战略的转变增加了与多业务模式管理相关的科层成本。为了节约这些成本，每一种战略都需要组织结构、控制和文化的不同组合。
4. 当企业从本土化战略转向国际化战略、全球化战略和跨国战略时，也需要转向一个更加复杂的组织结构以确保企业能够协调愈发复杂的资源转移。与之相类似，企业也需要采用一个更加复杂的整合与控制系统来促进全球范围内的资源和竞争力共享。当收益颇为可观时，企业经常采用一个全球－矩阵结构来分享知识或专业经验，或者是实施其控制系统和文化。
5. 为了鼓励内部创业，企业必须设计一个内部创业流程为新创企业经理人员提供开发新产品所必需的自主权。同样，在与其他公司建立合资企业时，管理者必须慎重设计新公司的组织架构和控制体系，最大化保证新公司的成功。
6. 并购的盈利性取决于企业为管理并购双方而采用的组织结构和控制系统，也取决于企业如何将被收购方整合进现有业务的方式。IT对于多业务企业实施其战略具有越来越重要的作用。IT不仅能帮助改进事业部结构的运行效率，也能对复杂的价值链活动进行更好的控制。此外，IT还促进了资源外包活动的增加，一些企业已经建立了网络型结构来协调其全球价值链活动。

讨论问题

1. 是什么促进企业从全球化标准模式向跨国战略转变？如果出现新的执行问题，该如何做？
2. 公司什么时候才需要从职能型结构转变为事业部制组织结构？
3. 在并购过程中，如果实行相关多元化战略，会出现什么问题？
4. 如果一家相关型企业开始购买一些无关联业务，那么企业应以何种方式改变其结构或控制机制来管理此次并购？
5. 为了鼓励大型知名企业中的企业家精神，你将如何设计组织结构和控制系统？

战略实践练习

小组练习：选择组织架构

本次作业承接第12章小组作业。按照第12章的分组，重温该章的情景，仔细回想你们组关于果汁企业组织架构的讨论。要想与可口可乐公司竞争，你们选择的战略必须具有全球视角，同时考虑本土、全球的最佳组织架构。就全球架构不同类型的优缺点进行充分的讨论，选择最合适的、与本土架构最匹配的全球架构。

战略调研练习

举例说明，追求多元化模式的公司为了更好地执行战略要改变组织架构和控制体系。如果公司按部就班地执行战略会遇到哪些问题？公司对组织架构和控制体系做了哪些改变？这些变化又将对公司业绩产生什么影响？

战略管理项目练习

整理战略管理项目在战略执行过程中的信息，并考虑多业务模式。你需要收集信息，选择公司是否要跨行业或跨国竞争并考虑公司的IT系统在执行业务模式过程中发挥了什么作用。如果确定公司要跨行业或跨国经营，那么请回答下列问题：

1. 公司是否采用事业部制结构？为什么？在执行战略过程中，必定遇到哪些重要问题？例如，采用了哪种整合机制？
2. 公司层战略是什么？它是如何影响组织架构、控制体系和公司文化的？
3. 公司追求哪种全球战略？如何控制全球活动？采用哪种组织架构？为什么？
4. 公司想改变组织架构或控制体系以强化业务模式，你有什么建议？你的建议会增加还是减少科层成本？
5. 公司是否有执行战略的特定模式？
6. 公司如何运用IT协调价值链的活动？
7. 对公司执行业务模式的效果进行评估。

结篇案例

思科系统开发组织协作方法

思科主要开发互联网的路由器和交换机。2010年，公司仅靠向大公司和互联网服务提供商销售路由器和交换机，收入就高达1 000亿美元，但是这样繁荣的时代很快结束了。一直引领公司发展的首席执行官约翰·钱伯斯决定重新检查组织方法，促进公司不同团队、不同部门的合作。

钱伯斯认为，在21世纪中期前，他一

直采用控制和命令的方式。他和公司其他10位高级管理人员一起制定公司新产品开发战略，随后将命令层层传达给团队和部门经理。高级经理对这些新产品的开发速度、销量等进行监控，并在必要时进行干预纠正，但这样的方法很大程度上是机械的。

互联网泡沫发生后，思科的市场价值缩水高达4 000亿美元，钱伯斯被迫重新审视他的方法。在互联网时代，公司如何开发新产品才能保持持续增长呢？在与其他高管交流后，他决定开发一种“协作方法”，也就是说高层管理者尽量听取底层管理者的意见，赋予他们决策权。新方法倾向于建立一种有机结构，在这种结构下，不同团队和部门一起制定和实现长期战略，开发新产品，共享技术等知识。

为了便于合作，钱伯斯创建了跨职能管理团队，团队成员来自不同的部门，共同为开发有潜力的新产品而努力。但是不到一年的时间，就有15%的高管因为无法适应新的管理方法而离职。同时，钱伯斯坚持要求跨职能管理团队必须设定可量化的目标（产品研发时间、产品推广时间等），还要思考短期目标、长期目标并加速产品研发及进程。在协作方式下，原先争夺权力和资源的高管现在有了共同的目标，那就是将更多的产品更快地推广出去。这种跨职能的网络方式将成功开发新产品的时间从数年缩减到数月。钱伯斯有信心，这种有机结构使企业比竞争对手更快地推出创新产品，从而帮助思科在21世纪前10年占据通信技术和计算机硬件等市场的全球领先地位。

讨论题

1. 思科公司如何改变组织架构和控制体系？
2. 思科公司的变革与控制评估系统处于格雷纳模型的哪个成长阶段？
3. 用互联网查一下思科的新方法是如何奏效的？公司如何持续改变组织架构和控制体系以解决发展中的问题？

参考文献

第 1 章　领导力：实现竞争优势的战略决策过程

Source: S. Scherreik, "How Efficient is that Company," *Business Week*, December 23, 2003, pp. 94–95; Dell Computer Corporation 10K, March 2006; A. Serwer, "Dell's Midlife Crisis," *Fortune*, November 28, 2005, pp. 147–151; L. Lee, "Dell: Facing up to Past Mistakes," *Business Week*, June 19, 2006, p. 35; K. Allison, "Can Dell Succeed in Getting its Mojo Back?" *Financial Times*, June 29, 2006, p. 19; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune*, September 18, 2006, pp. 70–74; "Rebooting Their Systems," *The Economist*, March 12, 2011, pp. 73–74; R. Karlgaard, "Michael Reinvents Dell," *Forbes*, May 9, 2011, p. 32.

There are several different ratios for measuring profitability, such as return on invested capital, return on assets, and return on equity. Although these different measures are highly correlated with each other, finance theorists argue that the return on invested capital is the most accurate measure of profitability. See Tom Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 1996).

Trying to estimate the relative importance of industry effects and firm strategy on firm profitability has been one of the most important areas of research in the strategy literature during the past decade. See Y. E. Spanos and S. Lioukas, "An Examination of the Causal Logic of Rent Generation," *Strategic Management* 22 (10) (October 2001): 907–934; and R. P. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management* 12 (1991): 167–185. See also A. J. Mauri and M. P. Michaels, "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination," *Strategic Management* 19 (1998): 211–219.

This view is known as "agency theory." See M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 305–360; and E. F. Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm," *Journal of Political Economy* 88 (1980): 375–390.

K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1971); H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965); C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West, 1978). See also P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn," *Strategic Management* 20 (1999): 889–913; and R. W. Grant, "Planning in a Turbulent Environment," *Strategic Management* 24 (2003): 491–517.

www.kodak.com/US/en/corp/careers/why/valuesmission.jhtml.

These three questions were first proposed by P. F. Drucker, *Management—Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), pp. 74–94.

Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).

P. A. Kidwell and P. E.Ceruzzi, *Landmarks in Digital Computing* (Washington, DC: Smithsonian Institute, 1994).

J. C. Collins and J. I. Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review* (September–October 1996): 65–77.

www.nucor.com/.

See J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992). For similar work, see Collins and Porras, "Building Your Company's Vision."

E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Press, 1984).

M. D. Richards, *Setting Strategic Goals and Objectives* (St. Paul, MN: West, 1986).

E. A. Locke, G. P. Latham, and M. Erez, "The Determinants of Goal Commitment," *Academy of Management Review* 13 (1988): 23–39.

R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, and C. W. L. Hill, "Managerial Incentives and Investment in R&D in Large Multiproduct Firms," *Organization Science* 3 (1993): 325–341.

Andrews, *Concept of Corporate Strategy;* Ansoff, *Corporate Strategy;* Hofer and Schendel, *Strategy Formulation.*

For details, see R. A. Burgelman, "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science* 2 (1991): 239–262; H. Mintzberg, "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science* 24 (1978): 934–948; S. L. Hart, "An Integrative Framework for Strategy Making Processes," *Academy of Management Review* 17 (1992): 327–351; G. Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review* 74 (July–August 1996): 69–83; and R. W. Grant, "Planning in a Turbulent Environment," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 491–517. See also G. Gavetti, D. Levinthal, and J. W. Rivkin, "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy," *Strategic Management Journal*, 26 (2005): 691–712.

This is the premise of those who advocate that complexity and chaos theory should be applied to strategic management. See S. Brown and K. M. Eisenhardt, "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Based Evolution in Relentlessly Shifting Organizations," *Administrative Science Quarterly* 29 (1997): 1–34; and R. Stacey and D. Parker, *Chaos, Management and Economics* (London: Institute for Economic Affairs, 1994). See also H. Courtney, J. Kirkland, and P. Viguerie, "Strategy Under Uncertainty," *Harvard Business Review* 75 (November–December 1997): 66–79.

Hart, "Integrative Framework"; Hamel, "Strategy as Revolution."

See Burgelman, "Intraorganizational Ecology," and Mintzberg, "Patterns in Strategy Formulation."

R. A. Burgelman and A. S. Grove, "Strategic Dissonance," *California Management Review* (Winter 1996): 8–28.

C. W. L. Hill and F. T. Rothaermel, "The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation," *Academy of Management Review* 28 (2003): 257–274.

This story was related to the author by George Rathmann, who at one time was head of 3M's research activities.

Richard T. Pascale, "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *California Management Review* 26 (1984): 47–72.

This viewpoint is strongly emphasized by Burgelman and Grove, "Strategic Dissonance."

C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* 37 (1994): 1649–1665. Also see P. R. Rogers, A. Miller, and W. Q. Judge, "Using Information Processing Theory to Understand Planning/Performance Relationships in the Context of Strategy," *Strategic Management* 20 (1999): 567–577.

P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 889–913.

P. Cornelius, A. Van de Putte, and M. Romani, "Three Decades of Scenario Planning at Shell," *California Management Review*, 48 (2005): 92–110.

H. Courtney, J. Kirkland, and P. Viguerie, "Strategy Under Uncertainty," *Harvard Business Review* 75 (November–December 1997): 66–79.

P. J. H. Schoemaker, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 193–213.

P. Schoemaker, P. J. H. van der Heijden, and A. J. M. Cornelius, "Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch Shell," *Planning Review* 20(3) (1992): 41–47; I. Wylie, "There is no alternative to..." *Fast Company*, July 2002, pp. 106–111.

"The Next Big Surprise: Scenario Planning," *The Economist* (October 13, 2001), p. 71.

See C. R. Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making," *Strategic Management* 5 (1984): 111–128; and K. M. Eisenhardt and M. Zbaracki, "Strategic Decision Making," *Strategic Management* 13 (Special Issue, 1992): 17–37.

H. Simon, *Administrative Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1957).

The original statement of this phenomenon was made by A. Tversky and D. Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185 (1974): 1124–1131. See also D. Lovallo and D. Kahneman, "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions," *Harvard Business Review* 81 (July 2003): 56–67; and J. S. Hammond, R. L. Keeny, and H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making," *Harvard Business Review* 76 (September–October 1998): 25–34.

Schwenk, "Cognitive Simplification Processes," pp. 111–128.

B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review* 6 (1981): 577–587.

R. Roll, "The Hubris Hypotheses of Corporate Takeovers," *Journal of Business* 59 (1986): 197–216.

See R. O. Mason, "A Dialectic Approach to Strategic Planning," *Management Science* 13 (1969): 403–414; R. A. Cosier and J. C. Aplin, "A Critical View of Dialectic Inquiry in Strategic Planning," *Strategic Management* 1 (1980): 343–356; and I. I. Mintroff and R. O. Mason, "Structuring III—Structured Policy Issues: Further Explorations in a Methodology for Messy Problems," *Strategic Management* 1 (1980): 331–342.

Mason, "A Dialectic Approach," pp. 403–414.

Lovallo and Kahneman, "Delusions of Success."

For a summary of research on strategic leadership, see D. C. Hambrick, "Putting Top Managers Back into the Picture," *Strategic Management* 10 (Special Issue, 1989): 5–15. See also D. Goldman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* (November–December 1998): 92–105; H. Mintzberg, "Covert Leadership," *Harvard Business Review* (November–December 1998): 140–148; and R. S. Tedlow, "What Titans Can Teach Us," *Harvard Business Review* (December 2001): 70–79.

N. M. Tichy and D. O. Ulrich, "The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader," *Sloan Management Review* (Fall 1984): 59–68; F. Westley and H. Mintzberg, "Visionary Leadership and Strategic Management," *Strategic Management* 10 (Special Issue, 1989): 17–32.

Comments were made by Jim Donald at a presentation to University of Washington MBA students.

B. McConnell and J. Huba.*Creating Customer Evangelists* (Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2003).

E. Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decisions," *Harvard Business Review* (September–October 1967): 91–99.

J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992). H2: Emotional Intelligence

D. Goleman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* (November–December 1998): 92–105.

Sources: (1) Field interviews. (2) A. Vance, "The Cloud: Battle of the Tech Titans," *Bloomberg Business Week*, March 3, 2011. (3) R. Harms and M. Yamartino, "The Economics of the Cloud," *Microsoft White Paper*, November 2010.

Sources: C. Y. Baldwin, *Fundamental Enterprise Valuation: Return on Invested Capital*, Harvard Business School Note 9-801-125, July 3, 2004; T. Copeland et al., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 2000).

第 2 章　外部分析：机遇与威胁的界定

J. Corridore, *Standard & Poors Industry Surveys: Airlines*, December 30, 2010. B. Kowitt, "High Anxiety," *Fortune*, April 27, 2009, p.14. "Shredding Money," *The Economist*, September 20, 2008.

M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

J. E. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956). For a review of the modern literature on barriers to entry, see R. J. Gilbert, "Mobility Barriers and the Value of Incumbency," in R. Schmalensee and R. D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1 (Amsterdam: North-Holland, 1989). See also R. P. McAfee, H. M. Mialon, and M. A. Williams, "What Is a Barrier to Entry?" *American Economic Review* 94 (May 2004): 461–468.

A detailed discussion of switching costs and lock in can be found in C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

Most of this information on barriers to entry can be found in the industrial organization economics literature. See especially the

following works: Bain, *Barriers to New Competition;* M. Mann, "Seller Concentration, Barriers to Entry and Rates of Return in 30 Industries," *Review of Economics and Statistics* 48 (1966): 296–307; W. S. Comanor and T. A. Wilson, "Advertising, Market Structure and Performance," *Review of Economics and Statistics* 49 (1967): 423–440; Gilbert, "Mobility Barriers"; and K. Cool, L.-H. Roller, and B. Leleux, "The Relative Impact of Actual and Potential Rivalry on Firm Profitability in the Pharmaceutical Industry," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 1–14.

For a discussion of tacit agreements, see T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960).

M. Busse, "Firm Financial Condition and Airline Price Wars," *Rand Journal of Economics* 33 (2002): 298–318.

For a review, see F. Karakaya, "Market Exit and Barriers to Exit: Theory and Practice," *Psychology and Marketing* 17 (2000): 651–668.

P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

A. S. Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Doubleday, 1996).

In standard microeconomic theory, the concept used for assessing the strength of substitutes and complements is the cross elasticity of demand.

For details and further references, see Charles W. L. Hill, "Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technology Standards in Winner Take All Industries," *Academy of Management Executive* 11 (1997): 7–25; and Shapiro and Varian, *Information Rules.*

The development of strategic group theory has been a strong theme in the strategy literature. Important contributions include the following: R. E. Caves and Michael E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers," *Quarterly Journal of Economics* (May 1977): 241–262; K. R. Harrigan, "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 55–73; K. J. Hatten and D. E. Schendel, "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952–71," *Journal of Industrial Economics* 26 (1977): 97–113; Michael E. Porter, "The Structure Within Industries and Companies' Performance," *Review of Economics and Statistics* 61 (1979): 214–227. See also K. Cool and D. Schendel, "Performance Differences Among Strategic Group Members," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 207–233; A. Nair and S. Kotha, "Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry," *Strategic Management Journal* 20 (2001): 221–235; and G. McNamara, D. L. Deephouse, and R. A. Luce, "Competitive Positioning Within and Across a Strategic Group Structure," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 161–180.

For details on the strategic group structure in the pharmaceutical industry, see K. Cool and I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups, and Firm Profitability," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 47–59.

Charles W. Hofer argued that life-cycle considerations may be the most important contingency when formulating business strategy. See Hofer, "Towards a Contingency Theory of Business Strategy," *Academy of Management Journal* 18 (1975): 784–810. There is empirical evidence to support this view. See C. R. Anderson and C. P. Zeithaml, "Stages of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance," *Academy of Management Journal* 27 (1984): 5–24; and D. C. Hambrick and D. Lei, "Towards an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy," *Academy of Management Journal* 28 (1985): 763–788. See also G. Miles, C. C. Snow, and M. P. Sharfman, "Industry Variety and Performance," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 163–177; G. K. Deans, F. Kroeger, and S. Zeisel, "The Consolidation Curve," *Harvard Business Review* (December 2002): 2–3.Vol 80.

The characteristics of declining industries have been summarized by K. R. Harrigan, "Strategy Formulation in Declining Industries," *Academy of Management Review* 5 (1980): 599–604. See also J. Anand and H. Singh, "Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 99–118.

This perspective is associated with the Austrian school of economics, which goes back to Schumpeter. For a summary of this school and its implications for strategy, see R. Jacobson, "The Austrian School of Strategy," *Academy of Management Review* 17 (1992): 782–807; and C. W. L. Hill and D. Deeds, "The Importance of Industry Structure for the Determination of Industry Profitability: A Neo-Austrian Approach," *Journal of Management Studies* 33 (1996): 429–451.

"A Tricky Business," *Economist,* June 30, 2001, pp. 55–56.

D. F. Barnett and R. W. Crandall, *Up from the Ashes* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986).

M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).

The term *punctuated equilibrium* is borrowed from evolutionary biology. For a detailed explanation of the concept, see M. L. Tushman, W. H. Newman, and E. Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution," *California Management Review* 29:1 (1985): 29–44; C. J. G. Gersick, "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academy of Management Review* 16 (1991): 10–36; and R. Adner and D. A. Levinthal, "The Emergence of Emerging Technologies," *California Management Review* 45 (Fall 2002): 50–65.

A. J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

Hill and Deeds, "Importance of Industry Structure."

R. P. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal* 12 (1991): 167–185. See also A. J. Mauri and M. P. Michaels, "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal* 19 (1998): 211–219.

See R. Schmalensee, "Inter-Industry Studies of Structure and Performance," in Schmalensee and Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization.* Similar results were found by A. N. McGahan and M. E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal* 18 (1997): 15–30.

For example, see K. Cool and D. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1932–1992," *Management Science* (September 1987): 1102–1124.

See M. Gort and J. Klepper, "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations," *Economic Journal* (September 1982): 630–653. Looking at the history of 46 products, Gort and Klepper found that the length of time before other companies entered the markets created by a few inventive companies declined from an average of 14.4 years for products introduced before 1930 to 4.9 years for those introduced after 1949.

The phrase was originally coined by J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (London: Macmillan, 1950), p. 68.

For a detailed discussion of the importance of the structure of law as a factor explaining economic change and growth, see D. C. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

第3章 内部分析：独特能力、竞争优势与盈利性

J. Jargon, "Latest Starbucks Buzzword: Lean Japanese Techniques," *Wall Street Journal*, August 4, 2009, p. A1; J. Adamy, "Starbucks Moves to Cut Costs, Retain Customers," *Wall Street Journal*, December 5, 2008, p. B3; "Coffee Wars," *The Economist*, December 1, 2008, pp. 57–59; R. Lowenstein, "What Latte Lost its Luster," *Wall Street Journal*, March 29, 2011, p. A17.

M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989); S. Spear and H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System," *Harvard Business Review* (September–October 1999): 96–108.

The material in this section relies on the resource-based view of the company. For summaries of this perspective, see J. B. Barney, "Company Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1991): 99–120; J. T. Mahoney and J. R. Pandian, "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal* 13 (1992): 63–380; R. Amit and P. J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 33–46; M. A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 179–191; B. Wernerfelt, "A Resource Based View of the Company," *Strategic Management Journal* 15 (1994): 171–180; and K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1105–1121.

J.B.Barney, "Company Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 1991, 17, pp 99–120.

For a discussion of organizational capabilities, see R. R. Nelson and S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982).

W. Chan Kim and R. Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review* (January–February 1997): 102–115.

The concept of consumer surplus is an important one in economics. For a more detailed exposition, see D. Besanko, D. Dranove, and M. Shanley, *Economics of Strategy* (New York: Wiley, 1996).

However, $P = U$ only in the special case when the company has a perfect monopoly and it can charge each customer a unique price that reflects the utility of the product to that customer (i.e., where perfect price discrimination is possible). More generally, except in the limiting case of perfect price discrimination, even a monopolist will see most customers capture some of the utility of a product in the form of a consumer surplus.

This point is central to the work of Michael Porter. See M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985). See also P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991), chap. 4.

Oliver Wyman, The Harbor Report, 2008. http://www.oliverwyman.com/ow/automotive.htm

Porter, *Competitive Advantage*.

Ibid.

This approach goes back to the pioneering work by K. Lancaster: *Consumer Demand, a New Approach* (New York: 1971).

D. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review* (November–December 1987): 101–119; P. Kotler, *Marketing Management* (Millennium ed.) (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000).

"Proton Bomb," *Economist*, May 8, 2004, p. 77.

C. K. Prahalad and M. S. Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age," *Harvard Business Review* (September–October 1999): 109–118.

See D. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean," *Sloan Management Review* 26 (Fall 1984): 25–44; P. B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor, 1980); A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Times Books, 1990).

M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989); S. Spear and H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System," *Harvard Business Review* (September–October 1999): 96–108.

Kim and Mauborgne, "Value Innovation."

G. Stalk and T. M. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).

Ibid.

Tom Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 1996). See also S. F. Jablonsky and N. P. Barsky, *The Manager's Guide to Financial Statement Analysis* (New York: Wiley, 2001).

Copeland, Koller, and Murrin, *Valuation*.

This is done as follows. Signifying net profit by π, invested capital by K, and revenues by R, then ROIC = π/K. If we multiply through by revenues, R, this becomes $R \times (\pi/K) = (\pi \times R)/(K \times R)$, which can be rearranged as $\pi/R \times R/K$. π/R is the return on sales and R/K capital turnover.

Note that Figure 3.9 is a simplification and ignores some other important items that enter the calculation, such as depreciation/sales (a determinant of ROS) and other assets/sales (a determinant of capital turnover).

This is the nature of the competitive process. For more detail, see C. W. L. Hill and D. Deeds, "The Importance of Industry Structure for the Determination of Company Profitability: A Neo-Austrian Perspective," *Journal of Management Studies*, 33 (1996): 429–451.

As with resources and capabilities, so the concept of barriers to imitation is also grounded in the resource-based view of the company. For details, see R. Reed and R. J. DeFillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review* 15 (1990): 88–102.

E. Mansfield, "How Economists See R&D," *Harvard Business Review* (November–December 1981): 98–106.

S. L. Berman, J. Down, and C. W. L. Hill, "Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association," *Academy of Management Journal* (2002): 13–33.

P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991).

W. M. Cohen and D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 128–152.

M. T. Hannah and J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review* 49 (1984): 149–164.

See "IBM Corporation," Harvard Business School Case #180–034.

Ghemawat, *Commitment*.

D. Miller, *The Icarus Paradox* (New York: HarperBusiness, 1990).

P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

The classic statement of this position was made by A. A. Alchain, "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory," *Journal of Political Economy* 84 (1950): 488–500.

A. Martin, "McDonald's, the Happiest Meal is Hot Profits," *New York Times*, January 11, 2009; M. Vella, "A New Look for McDonald's," *Business Week Online*, December 4, 2008; M. Warner, "Salads or No, Cheap Burgers Revive McDonald's," *New York Times*, April 19, 2006.

第 4 章 通过职能层战略构建竞争优势

C. Black, "To Build a Better Hospital, Virginia Mason Takes Lessons from Toyota Plants," *Seattle PI*, March 14, 2008; P. Neurath, "Toyota Gives Virginia Mason Docs a Lesson in Lean," *Puget Sound Business Journal*, September 14, 2003; K. Boyer and R. Verma, *Operations and Supply Chain Management for the 21st Century*, Cengage, 2009.

G. J. Miller, *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy* (Cambridge: Cambridge University Press, 1992).

H. Luft, J. Bunker, and A. Enthoven, "Should Operations Be Regionalized?" *New England Journal of Medicine* 301 (1979): 1364–1369.

S. Chambers and R. Johnston, "Experience Curves in Services," *International Journal of Operations and Production Management* 20 (2000): 842–860.

G. Hall and S. Howell, "The Experience Curve from an Economist's Perspective," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 197–212; M. Lieberman, "The Learning Curve and Pricing in the Chemical Processing Industries," *RAND Journal of Economics* 15 (1984): 213–228; R. A. Thornton and P. Thompson, "Learning from Experience and Learning from Others," *American Economic Review* 91 (2001): 1350–1369.

Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1972); Hall and Howell, "The Experience Curve," pp. 197–212; W. B. Hirschmann, "Profit from the Learning Curve," *Harvard Business Review* (January–February 1964): 125–139.

A. A. Alchian, "Reliability of Progress Curves in Airframe Production," *Econometrica* 31 (1963): 679–693.

M. Borrus, L. A. Tyson, and J. Zysman, "Creating Advantage: How Government Policies Create Trade in the Semi-Conductor Industry," in P. R. Krugman (ed.), *Strategic Trade Policy and the New International Economics* (Cambridge, MA: MIT Press, 1986); S. Ghoshal and C. A. Bartlett, "Matsushita Electrical Industrial (MEI) in 1987," Harvard Business School Case #388–144 (1988).

W. Abernathy and K. Wayne, "Limits of the Learning Curve," *Harvard Business Review* 52 (September–October 1974): pp. 59–69.

D. F. Barnett and R. W. Crandall, *Up from the Ashes: The Rise of the Steel Minimill in the United States* (Washington, DC: Brookings Institution, 1986).

See P. Nemetz and L. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation," *Academy of Management Review* 13 (1988): 627–638; N. Greenwood, *Implementing Flexible Manufacturing Systems* (New York: Halstead Press, 1986); J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990); and R. Parthasarthy and S. P. Seith, "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure," *Academy of Management Review* 17 (1992): 86–111.

B. J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); S. Kotha, "Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 21–42; J. H. Gilmore and B. J. Pine II, "The Four Faces of Mass Customization," *Harvard Business Review* (January–February 1997): 91–101.

P. Waurzyniak, "Ford's Flexible Push," *Manufacturing Engineering*, September 2003, pp. 47–50.

F. F. Reichheld and W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review* (September–October 1990): 105–111.

The example comes from ibid.

Ibid.

R. Narasimhan and J. R. Carter, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing," *International Marketing Review* 7 (1990): 6–20.

H. F. Busch, "Integrated Materials Management," *IJDP & MM* 18 (1990): 28–39.

G. Stalk and T. M. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).

See Peter Bamberger and Ilan Meshoulam, *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); P. M. Wright and S. Snell, "Towards a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Human Resource Management," *Academy of Management Review* 23 (October 1998): 756–772.

A. Sorge and M. Warner, "Manpower Training, Manufacturing Organization, and Work Place Relations in Great Britain and West Germany," *British Journal of Industrial Relations* 18 (1980): 318–333; R. Jaikumar, "Postindustrial Manufacturing," *Harvard Business Review* (November–December 1986): 72–83.

J. Hoerr, "The Payoff from Teamwork," *Business Week*, July 10, 1989, pp. 56–62.

"The Trouble with Teams," *Economist*, January 14, 1995, p. 61.

T. C. Powell and A. Dent-Micallef, "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resource," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 375–405; B. Gates, *Business @ the Speed of Thought* (New York: Warner Books, 1999).

"Cisco@speed," *Economist*, June 26, 1999, p. 12; S. Tully, "How Cisco Mastered the Net," *Fortune*, August 17, 1997, pp. 207–210; C. Kano, "The Real King of the Internet," *Fortune*, September 7, 1998, pp. 82–93.

Gates, *Business @ the Speed of Thought*.

See the articles published in the special issue of the *Academy of Management Review on Total Quality Management* 19:3 (1994); The following article provides a good overview of many of the issues involved from an academic perspective: J. W. Dean and D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality," *Academy of Management Review* 19 (1994): 392–418; See also T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 15–37.

For general background information, see "How to Build Quality," *Economist*, September 23, 1989, pp. 91–92; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Penguin, 1990); and P. B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor, 1980).

W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management," *National Productivity Review* 1 (Winter 1981–1982): 12–22.

J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?" *Management Review* (April 1992): 42–46.

O. Port and G. Smith, "Quality," *Business Week*, November 30, 1992, pp. 66–75; See also "The Straining of Quality," *Economist*, January 14, 1995, pp. 55–56.

A. Ries and J. Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982).

R. G. Cooper, *Product Leadership* (Reading, MA: Perseus Books, 1999).

See: R.G. Cooper, *Product Leadership*. (Reading, MA: Perseus Books, 1999); A. L. Page, PDMA's New product development practices survey: Performance and best practices. PDMA 15th Annual International Conference, Boston, MA, October 16, 1991; E. Mansfield, "How Economists See R&D," *Harvard Business Review* (November–December 1981): 98–106.

S. L. Brown and K. M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions," *Academy of Management Review* 20 (1995): 343–378; M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue, Summer 1988): 41–58; D. J. Teece, "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," *Research Policy* 15 (1987): 285–305; G. J. Tellis and P. N. Golder, "First to Market, First to Fail?" *Sloan Management Review* (Winter 1996): 65–75; G.A. Stevens, J. Burley, "Piloting the Rocket of Radical Innovation," *Research Technology Management*, 46 (2003): 16–26.

G. Stalk and T. M. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).

K. B. Clark and S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (New York: Free Press, 1993); M. A. Schilling and C. W. L. Hill, "Managing the New Product Development Process," *Academy of Management Executive* 12:3 (August 1998): 67–81.

O. Port, "Moving Past the Assembly Line," *Business Week,* (Special Issue, Reinventing America, 1992): 177–180.

K. B. Clark and T. Fujimoto, "The Power of Product Integrity," *Harvard Business Review* (November–December 1990): 107–118; Clark and Wheelwright, *Managing New Product and Process Development;* Brown and Eisenhardt, "Product Development"; Stalk and Hout, *Competing Against Time.*

C. Christensen, "Quantum Corporation—Business and Product Teams," Harvard Business School Case, #9–692–023.

H. Petroski, *Success Through Failure: The Paradox of Design* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006); See also A.C. Edmondson, "Learning From Mistakes is Easier Said Than Done," *Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (2004) pp. 66–91.

S. Caminiti, "A Mail Order Romance: Lands' End Courts Unseen Customers," *Fortune*, March 13, 1989, pp. 43–44.

Sellers, "Getting Customers to Love You."

Caminiti, "A Mail Order Romance," pp. 43–44.

Stalk and Hout, *Competing Against Time.*

D. Brady, "The Unsung CEO," *Business Week*, October 25, 2004, pp. 74–84; E. Cevallos, "Productivity and Leadership Insights from George David" *Ezine Articles*, August 25, 2007; G. G. Marcial, "United Technologies: Going UP?" *Business Week*, November 21, 2005, pp. 156.

第 5 章　通过经营层战略建立竞争优势

www.zynga.com, 2011.

Ibid.

D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 169.

R. Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984); M. R. Darby and E. Karni, "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics* 16 (1973): 67–86.

Abell, *Defining the Business*, 8.

Some of the theoretical underpinnings for this approach can be found in G. R. Jones and J. Butler, "Costs, Revenues, and Business Level Strategy," *Academy of Management Review* 13 (1988): 202–213; and C. W. L. Hill, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework," *Academy of Management Review* 13 (1988): 401–412.

Many authors have discussed cost leadership and differentiation as basic competitive approaches—for example, F. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2000). The basic cost-leadership/differentiation dimension has received substantial empirical support; see, for example, D. C. Hambrick, "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal* 26 (1983): 687–707.

C. Campbell-Hunt, "What Have We Learned about Generic Competitive Strategy: A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 127–154.

M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 37.

Ibid., 13–14.

www.walmart.com, 2011.

M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 46.

W. K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review* 58 (1980): 75–85; Hambrick, "High Profit Strategies," 687–707.

J. Guyon, "Can the Savoy Cut Costs and Be the Savoy?" *Wall Street Journal*, October 25, 1994, B1; www.savoy.com, 2011.

The development of strategic-group theory has been a strong theme in the strategy literature. Important contributions include R. E. Caves and M. E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers," *Quarterly Journal of Economics* (May 1977): 241–262; K. R. Harrigan, "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 55–73; K. J. Hatten and D. E. Schendel, "Heterogeneity Within an Industry: Company Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952–1971," *Journal of Industrial Economics* 26(1982): 97–113; and M. E. Porter, "The Structure within Industries and Companies Performance," *Review of Economics and Statistics* 61 (1979): 214–227.

www.google.com/finance, 2011.

www.dell.com, 2011.

www.southwest.com, 2011.

www.consumerreports.com, May 2011.

第 6 章 行业环境和经营战略

www.groupon.com, 2011.

Ibid.

M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), pp. 191–200.

S. A. Shane, "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors," *Academy of Management Journal* 1 (1996): 216–234.

Microsoft is often accused of not being an innovator, but the fact is that Gates and Allen wrote the first commercial software program for the first commercially available personal computer. Microsoft was the first mover in their industry. See P. Freiberger and M. Swaine, *Fire in the Valley* (New York: McGraw-Hill, 2000).

J. M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

See Freiberger and Swaine, *Fire in the Valley*.

G. A. Moore, *Crossing the Chasm* (New York: HarperCollins, 1991).

Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation*.

E. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1995).

C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West, 1978).

Ibid.

Ibid.

J. Brander and J. Eaton, "Product Line Rivalry," *American Economic Review* 74 (1985): 323–334.

Ibid.

Porter, *Competitive Strategy*, 76–86.

O. Heil and T. S. Robertson, "Towards a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 403–418.

R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984).

F. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2000), chap. 8.

The model differs from Ansoff's model for this reason.

H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (London: Penguin Books, 1984), pp. 97–100.

R. D. Buzzell, B. T. Gale, and R. G. M. Sultan, "Market Share: A Key to Profitability," *Harvard Business Review* (January–February 1975): 97–103; R. Jacobson and D. A. Aaker, "Is Market Share All That It's Cracked Up to Be?" *Journal of Marketing* 49 (1985): 11–22.

Ansoff, *Corporate Strategy*, 98–99.

Figure copyright © Gareth R. Jones, 2011.

The next section draws heavily on Marvin B. Lieberman, "Strategies for Capacity Expansion," *Sloan Management Review* 8 (1987): 19–27; Porter, *Competitive Strategy*, 324–338.

"The Holiday Inns Trip; A Breeze for Decades, Bumpy Ride in the 1980s," *Wall Street Journal*, February 11, 1987, 1; U.S. Bureau of Labor Statistics, U.S. Industrial Output (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1986).

M. Gleason and A. Salomon, "Fallon's Challenge: Make Holiday Inn More 'In,'" *Advertising Age*, September 2, 1996, 14; J. Miller, "Amenities Range from Snacks to Technology," *Hotel and Motel Management*, July 3, 1996, 38–40.

www.ichotelsgroup.com, 2011.

第 7 章 战略与技术

R. Harms and M. Yamartino, "The Economics of the Cloud," *Microsoft White Paper,* November 2011. A. Vance, "The Cloud: Battle of the Tech Titans," *Bloomberg Business Week*, March 3, 2011. K. D. Schwartz, "Cloud Computing Can Generate Massive Savings for Agencies," *Federal Computer Week,* January 2011.

Data from Bureau of Economic Analysis, *Survey of United States Current Business, 2006*. Available online at http://www.bea.gov/

J. M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1994). C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

The layout is not universal, although it is widespread. The French, for example, use a different layout.

For details, see Charles W. L. Hill, "Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technology Standards in Winner Take All Industries," *Academy of Management Executive* 11 (1997): 7–25; Shapiro and Varian, *Information Rules;* B. Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business," *Harvard Business Review* (July–August 1996): 100–109; G. Gowrisankaran and J. Stavins, "Network Externalities and Technology Adoption: Lessons from Electronic Payments," *Rand Journal of Economics* 35 (2004): 260–277; and V. Shankar and B. L. Bayus, "Network Effects and Competition: An Empirical Analysis of the Home Video Game Industry," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 375–394. R Casadesus-Masanell and P. Ghemawat, "Dynamic Mixed Duopoly: A Model Motivated by Linux vs Windows," *Management Science*, 52 (2006): 1072–1085.

See Shapiro and Varian, *Information Rules;* Hill, "Establishing a Standard"; and M. A. Shilling, "Technological Lockout: An Integrative Model of the Economic and Strategic Factors Driving Technology Success and Failure," *Academy of Management Review* 23(2) (1998): 267–285.

Microsoft does not disclose the per unit licensing fee that it receives from original equipment manufacturers, although media reports speculate it is around $50 a copy.

Much of this section is based on Charles W. L. Hill, Michael Heeley, and Jane Sakson, "Strategies for Profiting from Innovation," in *Advances in Global High Technology Management* 3 (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), pp. 79–95.

M. Lieberman and D. Montgomery, "First Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue, Summer 1988): 41–58.

W. Boulding and M. Christen, "Sustainable Pioneering Advan-

tage? Profit Implications of Market Entry Order?" *Marketing Science* 22 (2003): 371–386; C. Markides and P. Geroski, "Teaching Elephants to Dance and Other Silly Ideas," *Business Strategy Review* 13 (2003): 49–61.

J. Borzo, "Aging Gracefully," *Wall Street Journal*, October 15, 2001, p. R22.

The importance of complementary assets was first noted by D. J. Teece. See D. J. Teece, "Profiting from Technological Innovation," in D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge* (New York: Harper & Row, 1986), pp. 26–54.

M. J. Chen and D. C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior," *Academy of Management Journal* 38 (1995): 453–482.

E. Mansfield, M. Schwartz, and S. Wagner, "Imitation Costs and Patents: An Empirical Study," *Economic Journal* 91 (1981): 907–918.

E. Mansfield, "How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out?" *Journal of Industrial Economics* 34 (1985): 217–223.

This argument has been made in the game theory literature. See R. Caves, H. Cookell, and P. J. Killing, "The Imperfect Market for Technology Licenses," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 45 (1983): 249–267; N. T. Gallini, "Deterrence by Market Sharing: A Strategic Incentive for Licensing," *American Economic Review* 74 (1984): 931–941; C. Shapiro, "Patent Licensing and R&D Rivalry," *American Economic Review* 75 (1985): 25–30.

M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); R. N. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986).

Foster, *Innovation*.

Ray Kurzweil, *The Age of the Spiritual Machines* (New York: Penguin Books, 1999).

See Christensen, *The Innovator's Dilemma;* C. M. Christensen and M. Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review* (March–April 2000): 66–77.

Charles W. L. Hill and Frank T. Rothaermel, "The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation," *Academy of Management Review* 28 (2003): 257–274; F. T. Rothaermel and Charles W. L. Hill, "Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance," *Organization Science* 16(1): 52–70.

The Economist, "Battle for the Smart phone's Soul," November 22, 2008, pp. 76–77; Canalys, "Global smartphone shipments Rise 28 %," Press Release, November 6, 2008, www.canalys.com/pr/2008/r2008112.htm; N. Wingfield, "iPhone Software Sales Take Off," *Wall Street Journal*, August 11, 2008, p. B1; comScore press release, "comScore reports May 2011 U.S. Mobile Subscriber Market Share," July 5, 2011.

第 8 章　全球化战略

World Trade Organization, *International Trade Trends and Statistics, 2005* (Geneva: WTO, 2006), and WTO press release, "World Trade for 2005: Prospects for 2006," April 11, 2006, available at www.wto.org.

World Trade Organization, *International Trade Statistics, 2010* (Geneva: WTO, 2010), and United Nations, *World Investment Report, 2010*.

P. Dicken, *Global Shift* (New York: Guilford Press, 1992).

D. Pritchard, "Are Federal Tax Laws and State Subsidies for Boeing 7E7 Selling America Short?" *Aviation Week*, April 12, 2004, pp. 74–75.

T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102.

M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990). See also R. Grant, "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment," *Strategic Management Journal* 7 (1991), pp. 535–548.

Porter, *Competitive Advantage of Nations*.

Example is disguised. Comes from interviews by Charles Hill.

See J. Birkinshaw and N. Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review* 23 (October 1998), pp. 773–795; A. K. Gupta and V. J. Govindarajan, "Knowledge Flows Within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 473–496; V. J. Govindarajan and A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001); T. S. Frost, J. M. Birkinshaw, and P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 997–1018; and U. Andersson, M. Forsgren, and U. Holm, "The Strategic Impact of External Networks," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 979–996.

S. Leung, "Armchairs, TVs and Espresso: Is It McDonald's?" *Wall Street Journal* (2002), pp. A1, A6.

C. K. Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987). See also J. Birkinshaw, A. Morrison, and J. Hulland, "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy," *Strategic Management Journal* 16 (1995), 637–655.

J. E. Garten, "Walmart Gives Globalization a Bad Name," *Business Week*, March 8, 2004, p. 24.

Prahalad and Doz, *Multinational Mission*. Prahalad and Doz actually talk about local responsiveness rather than local customization.

Levitt, "Globalization of Markets."

C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

W.W. Lewis. *The Power of Productivity* (Chicago: University of Chicago Press, 2004).

C. J. Chipello, "Local Presence Is Key to European Deals," *Wall Street Journal* (1998) p. A15.

Bartlett and Ghoshal, *Managing Across Borders*.

Ibid.

T. Hout, M. E. Porter, and E. Rudden, "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review*, September–October 1982, pp. 98–108.

This section draws on numerous studies, including: C. W. L. Hill, P. Hwang, and W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal* 11 (1990), pp. 117–28; C. W. L. Hill and W. C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model," *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue

on Strategy Content, 1988), pp. 93–104; E. Anderson and H. Gatignon, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies* 17 (1986), pp. 1–26; F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Lexington: D. C. Heath, 1980); A. Madhok, "Cost, Value and Foreign Market Entry: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal* 18 (1997), pp. 39–61; K. D. Brouthers and L. B. Brouthers, "Acquisition or Greenfield Start-Up?" *Strategic Management Journal* 21, no. 1 (2000), pp. 89–97; X. Martin and R. Salmon, "Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies* (2003), p. 356; and A. Verbeke, "The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory," *Journal of International Business Studies* (2003), pp. 498–515.

F. J. Contractor, "The Role of Licensing in International Strategy," *Columbia Journal of World Business* (Winter 1982): pp. 73–83.

O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985).

Andrew E. Serwer, "McDonald's Conquers the World," *Fortune* 1994, pp. 103–116.

For an excellent review of the basic theoretical literature of joint ventures, see B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal* 9 (1988), pp. 319–32. More recent studies include T. Chi, "Option to Acquire or Divest a Joint Venture," *Strategic Management Journal* 21, no. 6 (2000), pp. 665–88; H. Merchant and D. Schendel, "How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?" *Strategic Management Journal* 21, no. 7 (2000), pp. 723–37; H. K. Steensma and M. A. Lyles, "Explaining IJV Survival in a Transitional Economy though Social Exchange and Knowledge Based Perspectives," *Strategic Management Journal* 21, no. 8 (2000), pp. 831–51; and J. F. Hennart and M. Zeng, "Cross Cultural Differences and Joint Venture Longevity," *Journal of International Business Studies* 2002, pp. 699–717.

J. A. Robins, S. Tallman, and K. Fladmoe-Lindquist, "Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures," *Strategic Management Journal* 2002, pp. 881–902.

C. W. L. Hill, "Strategies for Exploiting Technological Innovations," *Organization Science* 3 (1992): 428–441.

See K. Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review,* March–April 1989, pp. 143–154; G. Hamel, Y. L. Doz, and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win!" *Harvard Business Review,* January–February 1989, 133–139; W. Burgers, C. W. L. Hill, and W. C. Kim, "Alliances in the Global Auto Industry," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 419–432; and P. Kale, H. Singh, and H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 217–237.

L. T. Chang, "China Eases Foreign Film Rules," *The Wall Street Journal* (2004), p. B2.

B. L. Simonin, "Transfer of Marketing Knowhow in International Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies* (1999), pp. 463–91, and J. W. Spencer, "Firms' Knowledge Sharing Strategies in the Global Innovation System," *Strategic Management Journal* 24 (2003), pp. 217–33.

C. Souza, "Microsoft Teams with MIPS, Toshiba," *EBN* 2003, p. 4.

M. Frankel, "Now Sony Is Giving Palm a Hand," *BusinessWeek*, November 29, 2000, p. 50.

Kale, Singh, and Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets."

R. B. Reich and E. D. Mankin, "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future," *Harvard Business Review*, March–April 1986, pp. 78–90.

J. Bleeke and D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review*, November–December 1991, 127–135.

E. Booker and C. Krol, "IBM Finds Strength in Alliances," *B to B* (2003), pp. 3, 27.

W. Roehl and J. F. Truitt, "Stormy Open Marriages Are Better," *Columbia Journal of World Business* (Summer 1987), 87–95.

See T. Khanna, R. Gulati, and N. Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope," *Strategic Management Journal* 19 (1998), pp. 193–210, and P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 217–37.

Kale, Singh, and Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets."

Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Competitors"; Khanna, Gulati, and Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope"; and E. W. K. Tang, "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning by Doing and Learning Myopia," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 835–54.

Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Competitors."

B. Wysocki, "Cross Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets," *Wall Street Journal* (1990), p. A1.

"The Empire Fights Back," *The Economist* (2008), pp. 12–16; S. Palmisano, "The Globally Integrated Enterprise" *Vital Speeches of the Day* (2007), pp. 449–453; S. Hamm, "IBM vs Tata: Which is More American?" *Business Week* (2008), p. 28.

第 9 章　公司层战略

www.walmart.com, 2011.

This is the essence of Chandler's argument. See A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962). The same argument is also made by J. Pfeffer and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations* (New York: Harper & Row, 1978). See also K. R. Harrigan, *Strategic Flexibility* (Lexington: Lexington Books, 1985); K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal* 28 (1985): 397–425; and F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Chicago: Rand McNally, 1981).

O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. For recent empirical work that uses this framework, see L. Poppo and T. Zenger, "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge Based, and Measurement Explanations for Make or Buy Decisions in Information Services," *Strategic Management Journal* 19 (1998): 853–878.

Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*.

www.mcdonalds.com, 2011.

Ibid.

A. D. Chandler, *The Visible Hand* (Cambridge: Harvard University Press, 1977).

J. Pitta, "Score One for Vertical Integration," *Forbes*, January 18, 1993, 88–89.

Harrigan, *Strategic Flexibility*, 67–87. See also A. Afuah, "Dynamic Boundaries of the Firm: Are Firms Better Off Being Vertically Integrated in the Face of a Technological Change?" *Academy of Management Journal* 44 (2001): 1121–1228.

X. Martin, W. Mitchell, and A. Swaminathan, "Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North America," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 589–619; C. W. L. Hill, "National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage," *Organization Science* 6 (1995): 119–131.

Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*. See also J. H. Dyer, "Effective Inter-Firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 535–556.

Richardson, "Parallel Sourcing."

W. H. Davidow and M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: Harper & Row, 1992).

J. Krane, "American Express Hires IBM for $4 Billion," *Columbian*, February 26, 2002, E2; www.ibm.com, 2011.

www.ibm.com, 2011.

Davidow and Malone, *The Virtual Corporation*.

Ibid; H. W. Chesbrough and D. J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation," *Harvard Business Review*, January–February 1996, 65–74; J. B. Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *Sloan Management Review* (Summer 1999): 9–21.

www.newscorp.com, 2011.

Ibid.

第 10 章　多元化战略

www.vfc.com, 2011.

Ibid.

www.timberland.com, 2011

Ibid.

This resource-based view of diversification can be traced to Edith Penrose's seminal book, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford: Oxford University Press, 1959).

D. J. Teece, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1980): 223–247. For recent empirical work on this topic, see C. H. St. John and J. S. Harrison, "Manufacturing Based Relatedness, Synergy and Coordination," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 129–145.

Teece, "Economies of Scope." For recent empirical work on this topic, see St. John and Harrison, "Manufacturing Based Relatedness, Synergy and Coordination."

For a detailed discussion, see C. W. L. Hill and R. E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review* 12 (1987): 331–341.

See, for example, G. R. Jones and C. W. L. Hill, "A Transaction Cost Analysis of Strategy Structure Choice," *Strategic Management Journal* 2 (1988): 159–172; and O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975), 132–175.

R. Buderi, *Engines of Tomorrow* (New York: Simon & Schuster, 2000).

See, for example, Jones and Hill, "A Transaction Cost Analysis"; Williamson, *Markets and Hierarchies*; and Hill, "The Role of Headquarters in the Multidivisional Firm."

www.utc.com, 2011.

The distinction goes back to R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge: Harvard Business School Press, 1974).

For evidence, see C. W. L. Hill, "Conglomerate Performance over the Economic Cycle," *Journal of Industrial Economics* 32 (1983): 197–212; and D. T. C. Mueller, "The Effects of Conglomerate Mergers," *Journal of Banking and Finance* 1 (1977): 315–347.

For reviews of the evidence, see V. Ramanujam and P. Varadarajan, "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal* 10 (1989): 523–551; G. Dess, J. F. Hennart, C. W. L. Hill, and A. Gupta, "Research Issues in Strategic Management," *Journal of Management* 21 (1995): 357–392; and D. C. Hyland and J. D. Diltz, "Why Companies Diversify: An Empirical Examination," *Financial Management* 31 (Spring 2002): 51–81.

M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (May–June 1987): 43–59.

For reviews of the evidence, see Ramanujam and Varadarajan, "Research on Corporate Diversification"; Dess, Hennart, Hill, and Gupta, "Research Issues in Strategic Management"; and Hyland and Diltz, "Why Companies Diversify."

C. R. Christensen et al., *Business Policy Text and Cases* (Homewood: Irwin, 1987), 778.

See Booz, Allen, and Hamilton, *New Products Management for the 1980s* (privately published, 1982); A. L. Page, "PDMA's New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices" (presented at the PDMA 15th Annual International Conference, Boston, October 16, 1991); and E. Mansfield, "How Economists See R&D," *Harvard Business Review* (November–December 1981): 98–106.

See R. Biggadike, "The Risky Business of Diversification," *Harvard Business Review* (May–June 1979): 103–111; R. A. Burgelman, "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 223–244; and Z. Block and I. C. MacMillan, *Corporate Venturing* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

Biggadike, "The Risky Business of Diversification"; Block and Macmillan, *Corporate Venturing*.

Buderi, *Engines of Tomorrow*.

I. C. MacMillan and R. George, "Corporate Venturing: Challenges for Senior Managers," *Journal of Business Strategy* 5 (1985): 34–43.

See R. A. Burgelman, M. M. Maidique, and S. C. Wheelwright, *Strategic Management of Technology and Innovation* (Chicago: Irwin, 1996), 493–507. See also Buderi, *Engines of Tomorrow*.

Buderi, *Engines of Tomorrow*.

See Block and Macmillan, Corporate Venturing; and Burgelman, Maidique, and Wheelwright, Strategic Management of Technology and Innovation; Buderi, *Engines of Tomorrow*. See Block and Macmillan, *Corporate Venturing*; and Burgelman, Maidique, and Wheel-

wright, *Strategic Management of Technology and Innovation.*

For evidence on acquisitions and performance, see R. E. Caves, "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency," *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 151–174; M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5–50; R. Roll, "Empirical Evidence on Takeover Activity and Shareholder Wealth," in J. C. Coffee, L. Lowenstein, and S. Rose (eds.), *Knights, Raiders and Targets* (Oxford: Oxford University Press, 1989): 112–127; A. Schleifer and R. W. Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications," *Strategic Management Journal* 12 (Special Issue, Winter 1991): 51–60; T. H. Brush, "Predicted Changes in Operational Synergy and Post Acquisition Performance of Acquired Businesses," Strategic Management Journal 17 (1996): 1–24; and T. Loughran and A. M. Vijh, "Do Long Term Shareholders Benefit from Corporate Acquisitions?" *Journal of Finance* 5 (1997): 1765–1787.

Ibid

D. J. Ravenscraft and F. M. Scherer, *Mergers, Sell-offs, and Economic Efficiency* (Washington: Brookings Institution, 1987).

See J. P. Walsh, "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 173–183.

See A. A. Cannella and D. C. Hambrick, "Executive Departure and Acquisition Performance," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 137–152.

R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers," *Journal of Business* 59 (1986): 197–216.

"Coca-Cola: A Sobering Lesson from Its Journey into Wine," *Business Week* (June 3, 1985): 96–98.

P. Haspeslagh and D. Jemison, *Managing Acquisitions* (New York: Free Press, 1991).

For views on this issue, see L. L. Fray, D. H. Gaylin, and J. W. Down, "Successful Acquisition Planning," *Journal of Business Strategy* 5 (1984): 46–55; C. W. L. Hill, "Profile of a Conglomerate Takeover: BTR and Thomas Tilling," *Journal of General Management* 10 (1984): 34–50; D. R. Willensky, "Making It Happen: How to Execute an Acquisition," *Business Horizons* (March–April 1985): 38–45; Haspeslagh and Jemison, *Managing Acquisitions*; and P. L. Anslinger and T. E. Copeland, "Growth Through Acquisition: A Fresh Look," *Harvard Business Review* (January–February 1996): 126–135.

M. L. A. Hayward, "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience? Evidence from 1990–1995," *Strategic Management Journal* 23 (2002): 21–39; K. G. Ahuja, "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study," *Strategic Management Journal* 23 (2001): 197–220; H. G. Barkema and F. Vermeulen, "International Expansion Through Startup or Acquisition," *Academy of Management Journal* 41 (1998): 7–26.

Hayward, "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience?"

For a review of the evidence and some contrary empirical evidence, see D. E. Hatfield, J. P. Liebskind, and T. C. Opler, "The Effects of Corporate Restructuring on Aggregate Industry Specialization," *Strategic Management Journal* 17 (1996): 55–72.

A. Lamont and C. Polk, "The Diversification Discount: Cash Flows versus Returns," *Journal of Finance* 56 (October 2001): 1693–1721; R. Raju, H. Servaes, and L. Zingales, "The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment," *Journal of Finance* 55 (2000): 35–80.

For example, see Schleifer and Vishny, "Takeovers in the '60s and '80s."

第 11 章 绩效与治理

L. Story and G. Morgenson, "SEC accuses Goldman of Fraud in Housing Deal," *New York Times*, April 16, 2010; J. Stempel and S. Eder, "Goldman Sachs Charged with Fraud by SEC," *Reuters*, April 16, 2010; "Sachs and the Shitty," *The Economist*, May 1, 2010.

E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Press, 1984).

C. W. L. Hill and T. M. Jones, "Stakeholder-Agency Theory," *Journal of Management Studies* 29 (1992): 131–154; J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).

Hill and Jones, "Stakeholder-Agency Theory"; C. Eesley and M.J. Lenox, "Firm Responses to Secondary Stakeholder Action," *Strategic Management Journal* 27 (2006): pp. 13–24.

I. C. Macmillan and P. E. Jones, *Strategy Formulation: Power and Politics* (St. Paul: West, 1986).

Tom Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 1996).

R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Strategy Maps* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

A. L. Velocci, D. A. Fulghum, and R. Wall, "Damage Control," *Aviation Week*, December 1, 2003, pp. 26–27.

M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 305–360; E. F. Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm," *Journal of Political Economy* 88 (1980): pp. 375–390.

Hill and Jones, "Stakeholder-Agency Theory."

For example, see R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism* (London: Macmillan, 1964); J. K. Galbraith, *The New Industrial State* (Boston: Houghton Mifflin, 1970).

Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm."

A. Rappaport, "New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance," *Harvard Business Review,* March–April 1999, pp. 91–105.

D Henry and D. Stead, "Worker vs CEO: Room to Run," *Business Week*, October 30, 2006, p. 13.

For academic studies that look at the determinants of CEO pay, see M. C. Jensen and K. J. Murphy, "Performance Pay and Top Management Incentives," *Journal of Political Economy* 98 (1990): pp. 225–264; Charles W. L. Hill and Phillip Phan, "CEO Tenure as a Determinant of CEO Pay," *Academy of Management Journal* 34 (1991): pp. 707–717; H. L. Tosi and L. R. Gomez-Mejia, "CEO Compensation Monitoring and Firm Performance," *Academy of Management Journal* 37 (1994): pp. 1002–1016; and Joseph F. Porac, James B. Wade, and Timothy G. Pollock, "Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation," *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): pp. 112–144.

Andrew Ward, "Home Depot Investors Stage a Revolt," *Financial Times*, May 26, 2006, p. 20.

For research on this issue, see Peter J. lane, A. A. Cannella, and M. H. Lubatkin, "Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered," *Strategic Management Journal* 19 (1998): pp. 555–578.

E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (London: Macmillan, 1958).

G. Edmondson and L. Cohn, "How Parmalat Went Sour," *Business Week*, January 12, 2004, pp. 46–50; "Another Enron? Royal Dutch Shell," *Economist*, March 13, 2004, p. 71.

O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985).

Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm."

S. Finkelstein and R. D'Aveni, "CEO Duality as a Double Edged Sword," *Academy of Management Journal* 37 (1994): pp. 1079–1108; B. Ram Baliga and R. C. Moyer, "CEO Duality and Firm Performance," *Strategic Management Journal* 17 (1996): pp. 41–53; M. L. Mace, *Directors: Myth and Reality* (Cambridge: Harvard University Press, 1971); S. C. Vance, *Corporate Leadership: Boards of Directors and Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1983).

W. G. Lewellen, C. Eoderer, and A. Rosenfeld, "Merger Decisions and Executive Stock Ownership in Acquiring Firms," *Journal of Accounting and Economics* 7 (1985): pp. 209–231.

C. W. L. Hill and S. A. Snell, "External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance," *Strategic Management Journal* 9 (1988): pp. 577–590.

The phenomenon of back dating stock options was uncovered by academic research, and then picked up by the SEC. See Erik Lie, "On the Timing of CEO Stock Option Awards," *Management Science*, 51 (2005) pp. 802–812.

G. Colvin, "A Study in CEO Greed," *Fortune*, June 12, 2006, pp. 53–55.

J. P. Walsh and R. D. Kosnik, "Corporate Raiders and Their Disciplinary Role in the Market for Corporate Control," *Academy of Management Journal* 36 (1993): pp. 671–700.

R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, January–February 1992, pp. 71–79; Kaplan and Norton, *Strategy Maps* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, January–February 1996, pp. 75–85; Kaplan and Norton, *Strategy Maps*.

R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, September–October 1993, pp. 134–147; Kaplan and Norton, *Strategy Maps*.

Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard," p. 72.

Anonymous, "Timet, Boeing Settle Lawsuit," *Metal Center News*, June 2001, vol. 41, pp. 38–39.

Joseph Kahn, "Ruse in Toyland: Chinese Workers Hidden Woe," *New York Times*, December 7, 2003, pp. A1, A8.

N. King, "Halliburton Tells the Pentagon Workers Took Iraq Deal Kickbacks," *Wall Street Journal*, (2004): p. A1; Anonymous, "Whistleblowers Say Company Routinely Overcharged," *Reuters*, February 12, 2004; R. Gold and J. R. Wilke. "Data Sought in Halliburton Inquiry," *Wall Street Journal* (2004): p. A6.

Saul W. Gellerman, "Why Good Managers Make Bad Ethical Choices," *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, ed. Kenneth R. Andrews (Harvard Business School Press, 1989).

Ibid.

Can be found on Unilever's Web site at www.unilever.com/company/ourprinciples/

Taken from United Technologies Website

D. Fitzpatrick, "Thain Ousted in Clash at Bank of America," *Wall Street Journal* 2009; G. Farrell, "BofA had role in Merrill Bonuses," *Financial Times*, January 25, 2009; C. Gasparino, "John Thain's $87,000 Rug," *The Daily Beast*, January 22, 2009.

第 12 章　在参与单一行业竞争的企业中执行战略

www.ford.com, 2011.

D. Kiley, "The New Heat on Ford," www.businessweek.com, June 4, 2007.

B. Koenig, "Ford Reorganizes Executives Under New Chief Mulally," www.bloomberg.com, December 14, 2006.

www.ford.com, 2011.

L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 339–358.

G. R. Jones and J. M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review* 3 (1998): 531–546.

Ibid.

J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading: Addison-Wesley, 1973).

A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962).

The discussion draws heavily on Chandler, *Strategy and Structure* and B. R. Scott, *Stages of Corporate Development* (Cambridge: Intercollegiate Clearing House, Harvard Business School, 1971).

R. L. Daft, *Organizational Theory and Design*, 3rd ed. (St. Paul: West, 1986), 215.

J. Child, *Organization 9: A Guide for Managers and Administrators* (New York: Harper & Row, 1977), 52–70.

G. R. Jones and J. Butler, "Costs, Revenues, and Business Level Strategy," *Academy of Management Review* 13 (1988): 202–213; G. R. Jones and C. W. L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159–172.

G. R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases* (Englewood Cliffs: Pearson, 2011).

Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," *American Sociological Review* 35 (1970): 684–695.

G. R. Jones, "Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures," *Academy of Management Journal* 30 (1987): 197–218.

P. R. Lawrence and J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967), 50–55.

Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Chapter 1; J. R. Galbraith and R. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure System and Process*, 2nd ed. (St. Paul: West, 1986), Chapter 7.

R. Simmons, "Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 49–62.

R. Simmons, "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal," *Strategic Management Journal* 15 (1994): 169–189.

W. G. Ouchi, "The Transmission of Control through Organizational Hierarchy," *Academy of Management Journal* 21 (1978): 173–192; W. H. Newman, *Constructive Control* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1975).

E. Flamholtz, "Organizational Control Systems as a Managerial Tool," *California Management Review* (Winter 1979): 50–58.

O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975); W. G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 129–141.

H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979), 5–9.

www.cypress.com, 2011.

E. E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations* (Monterey: Brooks/Cole, 1973); Galbraith and Kazanjian, *Strategy Implementation*, Chapter 6.

Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis."

www.microsoft.com, 2011.

Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," 130.

Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*.

J. Van Maanen and E. H. Schein, "Towards a Theory of Organizational Socialization," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior* 1 (Greenwich: JAI Press, 1979), 209–264.

G. R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations," *Academy of Management Journal* 29 (1986): 262–279.

J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*.

T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* (May–June 1989): 64.

Galbraith and Kazanjian, *Strategy Implementation*; Child, *Organization*; R. Duncan, "What Is the Right Organization Structure?" *Organizational Dynamics* (Winter 1979): 59–80.

J. Pettet, "Walmart Yesterday and Today," *Discount Merchandiser* (December 1995): 66–67; M. Reid, "Stores of Value," *Economist* (March 4, 1995): ss5–ss7; M. Troy, "The Culture Remains the Constant," *Discount Store News* (June 8, 1998): 95–98; www.walmart.com, 2011.

W. G. Ouchi, "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly* 22 (1977): 95–113.

R. Bunderi, "Intel Researchers Aim to Think Big While Staying Close to Development," *Research-Technology Management* (March–April 1998): 3–4.

K. M. Eisenhardt, "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science* 16 (1985): 134–148.

Williamson, *Markets and Hierarchies*.

P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).

M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure," *Strategic Management Journal* 7 (1986): 233–249.

D. Miller and P. H. Freisen, *Organizations: A Quantum View* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984).

J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965); Lawrence and Lorsch, *Organization and Environment*.

R. E. White, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal* 7 (1986): 217–231.

G. Rivlin, "He Naps. He Sings. And He Isn't Michael Dell," *New York Times*, September 11, 2005, 31.

Porter, *Competitive Strategy*; Miller, "Configurations of Strategy and Structure."

E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading: Addison-Wesley, 1985); "Corporate Culture," *Business Week*, October 27, 1980, 148–160.

www.dell.com, 2011.

Ibid.

S. M. Davis and R. R. Lawrence, *Matrix* (Reading: Addison-Wesley, 1977); J. R. Galbraith, "Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms," *Business Horizons* 14 (1971): 29–40.

Duncan, "What Is the Right Organizational Structure?"; Davis and Lawrence, *Matrix*.

D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure," in R. E. Miles and C. C. Snow (eds.), *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

G. D. Bruton, J. K. Keels, and C. L. Shook, "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions," *Academy of Management Executive* (May 1996): 38–45.

M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperCollins, 1993).

www.lizclaiborne.com, 2011.

R. Dodes, "Claiborne Seeks to Shed 16 Apparel Brands," www.businessweek.com, July 11, 2007.

www.lizclaiborne.com, 2011.

第 13 章 跨国家与跨行业的公司战略

www.nokia.com, 2011.

A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962); O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975); L. Wrigley, "Divisional Autonomy and Diversification" (Ph.D. Diss., Harvard Business School, 1970).

R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974); B. R. Scott, *Stages of Corporate Development* (Cambridge: Intercollegiate Clearing House, Harvard Business School, 1971); Williamson, *Markets and Hierarchies*.

A. P. Sloan, *My Years at General Motors* (Garden City: Doubleday, 1946); A. Taylor III, "Can GM Remodel Itself?" *Fortune*, January 13 (1992): 26–34; W. Hampton and J. Norman, "General Motors: What Went Wrong?" *Business Week*, March 16 (1987): 102–110; www.gm.com (2002). The quotations are on 46 and 50 in Sloan, *My Years at General Motors*.

The discussion draws on each of the sources cited in endnotes 20–27 and on G. R. Jones and C. W. L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159–172.

H. O. Armour and D. J. Teece, "Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis," *Bell Journal of Economics* 9 (1978): 106–122.

Sloan, *My Years at General Motors*.

Jones and Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159–172.

Ibid.

R. A. D'Aveni and D. J. Ravenscraft, "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?" *Academy of Management Journal* 5 (1994): 1167–1206.

P. R. Lawrence and J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967); J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading: Addison-Wesley, 1973); M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

P. R. Nayyar, "Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service Firm," *Academy of Management Journal* 36 (1993): 28–57.

L. R. Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Performance," *Strategic Management Journal* 13 (1992): 381–397.

J. Stopford and L. Wells, *Managing the Multinational Enterprise* (London: Longman, 1972).

R. A. Burgelman, "Managing the New Venture Division: Research Findings and the Implications for Strategic Management," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 39–54.

Burgelman, "Managing the New Venture Division."

R. A. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," *Management Science* 29 (1983): 1349–1364.

G. R. Jones, "Towards a Positive Interpretation of Transaction Cost Theory: The Central Role of Entrepreneurship and Trust," in M. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management* (London: Blackwell, 2001), 208–228.

www.nestle.com, 2011; www.cocacola.com, 2011.

M. S. Salter and W. A. Weinhold, *Diversification through Acquisition* (New York: Free Press, 1979).

[21]F. T. Paine and D. J. Power, "Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five Rules for Successful Acquisitions," *Strategic Management Journal* 5 (1984): 99–110.

H. Singh and C. A. Montgomery, "Corporate Acquisitions and Economic Performance," (unpublished manuscript, 1984).

B. Worthen, "Nestlé's ERP Odyssey," *CIO* (2002): 1–5.

G. D. Bruton, B. M. Oviatt, and M. A. White, "Performance of Acquisitions of Distressed Firms," *Academy of Management Journal* 4 (1994): 972–989.

T. Dewett and G. R. Jones, "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment," *Journal of Management* 27 (2001): 313–346.

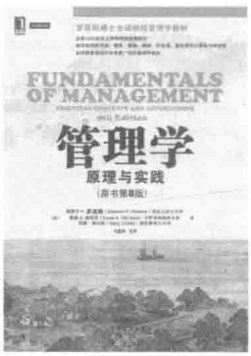
M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Collins, 1993).

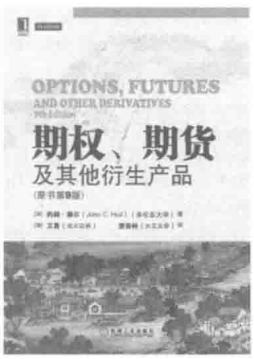
G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

Ibid.

华章教材经典译丛（清明上河图）系列









课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
财务会计	即将出版	财务会计：概念、方法与应用（第14版）（威尔）（2015年）	95
财务会计	978-7-111-39244-6	财务会计教程（第10版）（亨格瑞）（2012年）	79
财务管理（公司理财）学习指导	978-7-111-32466-9	公司理财（第8版）习题集（汉森）（2010年）	42
财务管理（公司理财）	978-7-111-36751-2	公司理财（第9版）（罗斯）（2012年）	88
财务管理（公司理财）	978-7-111-47887-4	公司理财（精要版）（第10版）（罗斯）（2014年）	75
电子商务	978-7-111-45187-7	电子商务：管理与社会网络的视角（第7版）（特班）（2014年）	79
战略管理	978-7-111-39138-8	战略管理：概念与案例（第8版）（希尔）（2012年）	69
战略管理	978-7-111-43844-1	战略管理：获取持续的竞争优势（第4版）（巴尼）（2013年）	69
商业伦理学	978-7-111-37513-5	企业伦理学（第7版）（乔治）（2012年）	79
领导学	978-7-111-47356-5	领导学（全球版·第8版）（尤克尔）（2014年）	65
管理学	978-7-111-46255-2	管理学（诺里亚）（2014年）	69
管理学	978-7-111-41449-0	管理学：原理与实践（第8版）（罗宾斯）（2013年）	59
管理学	即将出版	管理学：原理与实践（第9版）（罗宾斯）（2015年）	59
管理技能	978-7-111-37591-3	管理技能开发（第8版）（惠顿）（2012年）	98
创业管理	即将出版	百森创业教学法：基于实践的视角（奈克）（2015年）	49
创业管理	978-7-111-40258-9	公司创新与创业（第3版）（库拉特科）（2012年）	49
项目管理	978-7-111-39774-8	项目管理：基于团队的方法（布朗）（2012年）	49
数据、模型与决策	978-7-111-49612-0	数据、模型与决策：基于电子表格的建模和案例研究方法（第5版）（希利尔）（2015年）	89
管理会计	978-7-111-39512-6	管理会计教程（第15版）（亨格瑞）（2012年）	88
投资银行学	978-7-111-41476-6	投资银行、对冲基金和私募股权投资（斯托厄尔）（2013年）	99
金融中介学	978-7-111-43694-2	金融市场与金融机构（第7版）（米什金）（2013年）	99
金融学（货币银行学）指导或案例	978-7-111-44311-7	货币金融学（第2版）学习指导（米什金）（2013年）	45
金融学（货币银行学）	978-7-111-34261-8	货币金融学（第2版）（米什金）（2011年）	75
金融市场学	978-7-111-26674-7	金融市场学（第10版）（罗斯）（2009年）	79
金融工程学习指导	978-7-111-30014-4	期权、期货及其他衍生产品习题集（第7版）（赫尔）（2010年）	42
金融工程	978-7-111-48437-0	期权、期货及其他衍生产品（第9版）（赫尔）（2014年）	109
（证券）投资学学习指导	978-7-111-42662-2	投资学习题集（第9版）（博迪）（2013年）	49
（证券）投资学	978-7-111-39028-2	投资学（第9版）（博迪）（2012年）	98
（证券）投资学	978-7-111-44485-5	投资学（第9版）（专业版）（博迪）（2013年）	199
中级宏观经济学	978-7-111-43155-8	宏观经济学（第5版）（布兰查德）（2013年）	75
西方经济学学习指导	978-7-111-33099-8	哈伯德《经济学》学习指南（第3版）（斯卡希尔）（2011年）	45
西方经济学学习指导	978-7-111-31352-6	经济学精要（精要版）（第4版）学习指南（拉什）（2010年）	39
西方经济学（微观）	978-7-111-32767-7	经济学（微观）（第3版）（哈伯德）（2011年）	59
西方经济学（微观）	978-7-111-42810-7	经济学（微观部分）（第2版）（斯通）（2013年）	55
西方经济学（宏观）	978-7-111-32768-4	经济学（宏观）（第3版）（哈伯德）（2011年）	49
西方经济学（宏观）	978-7-111-42849-7	经济学（宏观部分）（第2版）（斯通）（2013年）	49
西方经济学	978-7-111-28088-0	经济学：私人与公共选择（第12版）（格瓦特尼）（2009年）	78
西方经济学	978-7-111-27481-0	经济学原理（精要版）（第4版）（帕金）（2009年）	62
商务与经济统计	978-7-111-37641-5	商务与经济统计（第11版）（安德森）（2012年）	108
商务与经济统计	即将出版	商务与经济统计（第12版）（安德森）（2015年）	109
财政学	即将出版	财政学（第4版）（格鲁伯）（2015年）	79
组织行为学	978-7-111-44814-3	组织行为学精要（第12版）（罗宾斯）（2014年）	45
人力资源管理	978-7-111-40189-6	人力资源管理（亚洲版·第2版）（德斯勒）（2012年）	65
消费者行为学	978-7-111-47509-5	消费者行为学（第12版）（霍金斯）（2014年）	79
市场营销学（营销管理）	978-7-111-43017-9	市场营销学（第11版）（阿姆斯特朗、科特勒）（2013年）	75
市场营销学（营销管理）	978-7-111-43202-9	市场营销原理（亚洲版·第3版）（科特勒）（2013年）	79
服务营销学	978-7-111-48495-0	服务营销（第6版）（泽丝曼尔）（2014年）	75
供应链（物流）管理	978-7-111-45565-3	供应链物流管理（第4版）（鲍尔索克斯）（2014年）	59
管理信息系统	978-7-111-34151-2	管理信息系统（第11版）（劳顿）（2011年）	55

Theory of Strategic Management with Cases (10th Edition)

战略管理 概念与案例 原书第10版

希尔、琼斯两位教授的《战略管理：概念与案例》第10版，是目前市场上备受教师和学生以及企业界欢迎的战略管理教材。本书力图帮助读者理解企业管理中的两个基本问题：企业竞争优势的来源是什么？企业如何获得持续的竞争优势？本书第10版对战略管理理论进行了重新梳理，结构更加清晰，还更新了所有的开篇案例和贯穿全书的大案例。在教学方法上，本书强调概念的整体性和关联性，丰富的案例有助于读者理解真实企业面临的战略挑战以及如何在相互冲突的选择中进行权衡取舍。为了帮助学生把握企业战略管理问题的整体概念，本书以戴尔公司作为贯穿全书的案例，以使读者对战略管理有一个整体性的认识。

本书可以作为管理学类专业本科生、研究生和MBA学员的战略管理教材，还可以作为企业管理人员的培训教材，可供相关从业人员工作参考。

CENGAGE Learning
www.cengageasia.com

投稿热线：(010) 88379007
客服热线：(010) 88379210 88361066
购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

华章网站：www.hzbook.com
网上购书：www.china-pub.com
数字阅读：www.hzmedia.com.cn

CENGAGE Learning 圣智学习

上架指导：战略管理/管理

ISBN 978-7-111-56580-2

9 787111 565802 >

定价：79.00元